



**HAL**  
open science

# Quand la loi entre dans les moeurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles

Sophie Bérout, Karel Yon, Jean-Michel Denis, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume

## ► To cite this version:

Sophie Bérout, Karel Yon, Jean-Michel Denis, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume. Quand la loi entre dans les moeurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles. 2013. hal-00830449

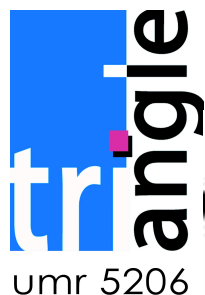
**HAL Id: hal-00830449**

**<https://hal.science/hal-00830449v1>**

Submitted on 5 Jun 2013

**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.



Laboratoire TRIANGLE (UMR 5206)  
Université Lumière Lyon 2

**QUAND LA LOI ENTRE DANS LES MŒURS**

**LE NOUVEAU DROIT DE LA REPRESENTATIVITE  
SYNDICALE  
(LOI DU 20 AOUT 2008) ET SES IMPLICATIONS DANS  
LES ENTREPRISES ET LES BRANCHES  
PROFESSIONNELLES**

Rapport final

*Remise : décembre 2012*  
*Version révisée : mars 2013*

**Équipe de recherche :**

Sophie Béroud et Karel Yon (coord.), Jean-Michel Denis, Maïlys Gantois, Cécile Guillaume  
Avec l'aide de Donna Kesselman

# Table des matières

INTRODUCTION GENERALE .....	5
<b>PREMIERE PARTIE</b>	
<b>LES IMPLICATIONS DES NOUVELLES REGLES DE REPRESENTATIVITE DANS LES BRANCHES ET LES PME .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>L'ASSURANCE : UNE BRANCHE EN QUETE DE REDEFINITION.....</b>	<b>10</b>
1 - UN SECTEUR FLORISSANT, HETEROGENE MAIS DOMINE PAR DES GRANDS GROUPES MULTI-ACTIVITE .....	11
2 - UN SECTEUR STRUCTURE VERTICALEMENT ET HORIZONTALEMENT, UNE DEFINITION NEGOCIEE DE LA « BRANCHE ».....	13
3 - LES EFFETS DE LA LOI SUR LA REPRESENTATIVITE SYNDICALE : ENTRE RENFORCEMENT, EFFRITEMENT ET OUVERTURE .....	18
4 - UN DIALOGUE SOCIAL INCHANGE ? .....	25
5 - DES STRATEGIES SYNDICALES DIVERGENTES .....	27
CONCLUSION.....	32
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LA PRESSE : UN SECTEUR TRES HETEROGENE, STRUCTURE PAR UNE REPRESENTATION CATEGORIELLE .....</b>	<b>34</b>
1 - UN SECTEUR D'ACTIVITE TRES CONCENTRE MAIS HETEROGENE, AVEC UN POIDS STABLE DE LA CATEGORIE JOURNALISTES.....	35
2 - UNE « BRANCHE » COMPOSITE, STRUCTUREE VERTICALEMENT ET HORIZONTALEMENT.....	39
3 - LE MAINTIEN ET LE CALCUL DE LA REPRESENTATIVITE : DES INCERTITUDES POUR TOUS ?.....	47
CONCLUSION : UN DIALOGUE SOCIAL INCHANGE ? .....	54
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LES ENJEUX DE LA REPRESENTATION, DES PME A LA BRANCHE -REPRESENTATION ET REPRESENTATIVITE DANS UN SECTEUR FORTEMENT PRECARISE : LA PROPLETE.....</b>	<b>56</b>
METHODOLOGIE ET PRECAUTIONS METHODOLOGIQUES .....	58
I. UN SECTEUR SOUS TENSION .....	60
I.1. <i>Présentation synthétique du secteur.....</i>	<i>60</i>
Crise dans la propreté ? .....	60
La propreté : une activité de main-d'œuvre, des salariés sous contraintes .....	63
I.2 <i>Branche, acteurs de branche et activité conventionnelle.....</i>	<i>68</i>
Les acteurs.....	69
L'activité conventionnelle.....	75
II. APPLICATION ET APPRECIATIONS DE LA LOI DE 2008 DANS LA BRANCHE DE LA PROPLETE.....	77
II.1 <i>Les réactions à la loi : un contraste attendu et sans surprise .....</i>	<i>78</i>
II.2. <i>L'élection - Faire reposer la représentativité sur l'élection dans un secteur où le vote pose problème : une incongruité ? .....</i>	<i>83</i>
La participation en débat : Retour sur l'atomisation du secteur.....	83
L'application de la loi de 2008 a-t-elle des effets sur le processus électoral dans la propreté ?.....	86
La compilation des résultats et le problème des salariés mis à disposition.....	88
II.3. <i>La représentation (désignation) – La continuité de l'action syndicale peut-elle être maintenue lorsque l'on conditionne la désignation des délégués à l'élection, dans un secteur marqué par leur instabilité ? ..</i>	<i>91</i>
Transférabilité des délégués et continuité de l'action syndicale .....	91
Le RSS : un mandat mal adapté au secteur ? .....	93
II.4. <i>La négociation – Un sujet peu évoqué, hormis pour évoquer le risque de sa décentralisation. ....</i>	<i>95</i>
CONCLUSION.....	97
DOCUMENTS OFFICIELS ET SOURCES PATRONALES ET SYNDICALES.....	98

## CHAPITRE 4

### LA REFORME DE LA REPRESENTATIVITE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

<b>DIRECTE</b> .....	<b>100</b>
MATERIAUX ET SOURCES .....	101
I. LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION DIRECTE : PRECARITE SOUS DUOPOLE .....	103
<i>Admettre ou contester le travail à la tâche ? La distribution directe en marge du salariat (années 1990)</i> .....	105
<i>Faire de la distribution un « vrai métier » : l'institution de la branche (2000-2005)</i> .....	107
<i>La difficile légitimation du compromis de branche (2005 et après)</i> .....	110
II. LES EFFETS CONTRADICTOIRES DES NOUVELLES REGLES DE REPRESENTATIVITE DANS LES DEUX PRINCIPALES ENTREPRISES DU SECTEUR .....	116
<i>Un renforcement de la présence syndicale à Distrib</i> .....	116
<i>... et une fragilisation du fait syndical à Gratuit</i> .....	121
<i>Quelques enseignements de la comparaison</i> .....	135
III. LES IMPLICATIONS DE LA REFORME SUR LA BRANCHE PROFESSIONNELLE .....	137
<i>Des stratégies de branche limitées</i> .....	137
<i>La redéfinition du paysage syndical représentatif</i> .....	141
<i>Quelles conséquences sur la négociation de branche ?</i> .....	143
<i>Vers une déstabilisation finale du compromis de branche ?</i> .....	145
CONCLUSION .....	147

## CHAPITRE 5

### INTERROGER LES FORMES D'APPROPRIATION DE LA LOI DU 20 AOUT 2008 EN PME : OBSERVATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT .....

1. DE LA TPE FAMILIALE A LA PME DE 230 SALARIES : PASSAGE D'UNE ENTREPRISE ARTISANALE A UNE ORGANISATION DIFFERENCIEE AUX ACTIVITES SPECIALISEES .....	151
2. HISTOIRE(S) DE L'IMPLANTATION DES SYNDICATS DANS L'ENTREPRISE .....	154
3. LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL EN PRATIQUE DANS LA PME .....	166
4. LE ROLE DE LA BRANCHE DANS LA DETERMINATION DE L'ESPACE DES POSSIBLES A NEGOCIER AU SEIN DE L'ENTREPRISE .....	173
CONCLUSION .....	176

## DEUXIEME PARTIE

### UNE APPROCHE TRANSVERSALE : L'ADAPTATION DES STRUCTURES SYNDICALES AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL .....

## CHAPITRE 6

### LES UNIONS SYNDICALES INTERPROFESSIONNELLES FACE A LA REFORME DE LA REPRESENTATIVITE : CARREFOURS OU CENTRES NEVRALGIQUES ? .....

1. UN DOUBLE TRAVAIL DE SENSIBILISATION .....	182
1-1. <i>Développer la « correction juridique » des syndicats et sections</i> .....	183
a. La sensibilisation par les organisations .....	183
b. La sensibilisation par le contentieux .....	185
1-2. <i>Mettre l'activité électorale au cœur des préoccupations syndicales</i> .....	189
1-3. <i>Les conséquences organisationnelles de ces ajustements</i> .....	192
a. Rationalisation des fonctionnements organisationnels et mutualisation des ressources .....	192
b. Décloignement des univers syndicaux .....	195
c. Transformation des relations intersyndicales .....	200
2. DES STRATEGIES DE SYNDICALISATION DIFFERENCIEES .....	201
2-1. <i>Syndiquer les individus</i> .....	202
2-2. <i>Syndicaliser les lieux de travail</i> .....	204
a. La négociation des protocoles d'accord préélectoraux .....	204
b. La désignation des RSS .....	207
2-3. <i>Syndicaliser les collectifs</i> .....	208
a. La syndicalisation de nouveaux groupes sociaux .....	208
b. La construction de collectifs militants pérennes .....	210
2-4. <i>Obstacles à l'élaboration de stratégies intégrées</i> .....	211
a. Des obstacles sociaux .....	211
b. Des obstacles culturels .....	212
c. Un développement plus souvent reçu que suscité .....	218
CONCLUSION .....	221

<b>CHAPITRE 7</b>	
<b>LA CAMPAGNE TPE : UNE OPPORTUNITE DE REFLEXION SUR LES PRATIQUES SYNDICALES ?</b>	<b>224</b>
UNE LARGE MOBILISATION DES CONFEDERATIONS	225
UNE MISE EN ŒUVRE DELOCALISEE ET TRES HETEROGENE	230
DE LA PROXIMITE ... AU SERVICE A L'ADHERENT	235
CONCLUSION	242
<b>CHAPITRE 8</b>	
<b>LES NOUVELLES REGLES DE REPRESENTATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT SYNDICAL ? L'EXEMPLE DE L'UNION SYNDICALE SOLIDAIRES</b>	<b>246</b>
I. LES ATTENTES D'UN NOUVEL ENTRANT DANS LE CHAMP SYNDICAL	249
I.1. <i>Une recherche continue de représentativité</i>	249
I.2. <i>Solidaires et la loi de 2008</i>	252
II. LA CONQUETE DE LA REPRESENTATIVITE : UN PROCESSUS D'AJUSTEMENT	256
II.1. <i>Des implantations facilitées dans le privé</i>	257
II.2. <i>Gagner la représentativité dans certaines branches ? Une mise en rationalité des structures</i>	261
CONCLUSION	266
TEXTES SYNDICAUX	267
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>268</b>
PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUETE	268
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>276</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Inscrite dans le prolongement direct d'un premier travail de recherche mené en 2010 dans le cadre de l'appel à projet lancé par la DARES<sup>1</sup>, cette deuxième étude sur les implications de la loi du 20 août 2008 (complétée par celle du 15 octobre 2010 pour les salariés des très petites entreprises) a été réalisée alors que s'achève le premier cycle des élections professionnelles organisées sous le nouveau régime de représentativité. Nous avons souhaité mettre à profit cette relative distance temporelle pour élargir le champ d'investigation couvert, tout en restant dans une démarche d'enquête fondée sur le recueil d'un matériau empirique de type qualitatif (entretiens, observations, documents). La production des premiers résultats au niveau des branches et au niveau interprofessionnel, en 2013, permettra très certainement d'objectiver un certain nombre d'évolutions qui traversent le champ syndical. De même, l'exploitation en cours par la DARES de la dernière vague de REPONSE devrait réexaminer certaines hypothèses en repérant des tendances à l'œuvre. L'étude collective que nous livrons ici ne peut prétendre à cet objectif dans la mesure où il s'agit de questionner des pratiques et des représentations, des usages pluriels et parfois contradictoires des nouvelles règles de droit dans des contextes donnés. Les études de cas présentées dans les différentes monographies qui composent ce rapport n'autorisent donc à aucune généralisation. Elles n'ont pour autre vocation que celle de fournir des éléments de compréhension sur les façons dont les différents acteurs s'ajustent au nouveau régime de représentativité et, ce faisant, font apparaître les dimensions pratiques de celui-ci, dimensions qui n'ont pas nécessairement été anticipées par les signataires de la position commune ou par le législateur.

L'objet de ce rapport ne consiste pas à revenir sur les conditions de production de la réforme de la représentativité ni sur l'analyse de ses différents paramètres. Nous y avons consacré une large partie de la première étude et nous avons eu l'occasion de reprendre et d'enrichir ces différents aspects dans l'introduction d'un dossier thématique de la revue *Travail & Emploi* (Béroud, Le Crom, Yon, 2012). Le rapport établi ici s'inscrit donc dans le prolongement de travaux et de publications antérieurs, tout en cherchant à les compléter. A la demande du comité de pilotage commun à la DARES et à la DGT, nous avons cherché à

---

<sup>1</sup> Sophie Béroud, 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*, rapport de recherche, février 2011 (convention Université Lumière Lyon 2 – TRIANGLE – DARES, n° engagement juridique 6585)

approfondir les questionnements déjà menés sur certaines dimensions (le positionnement des syndicats catégoriels et leurs stratégies concrètes au niveau des entreprises) et à en ouvrir d'autres, concernant d'une part, le niveau des branches professionnelles et, d'autre part, celui des PME et des TPE.

Ces options ont été, d'une certaine manière, plus difficiles à mettre en œuvre que ne l'avait été la première démarche d'enquête, centrée sur les relations sociales dans des grandes entreprises. Les acteurs institutionnels au niveau des branches sont certes facilement identifiables et relativement accessibles et des entretiens ont pu être obtenus avec les représentants des organisations syndicales et patronales siégeant dans les différentes instances paritaires. Pour autant, et comme nous le montrerons dans le rapport, un relatif immobilisme existe dans un grand nombre de branches dans la mesure où les implications de la loi – en termes de confirmation ou d'éviction de certains acteurs syndicaux – ne se font pas encore sentir. En même temps, cet élargissement du questionnement aux enjeux de la branche nous a conduit, comme nous l'expliquerons un peu plus loin, à prendre davantage en compte la construction des intérêts et de la représentation du côté patronal et à interroger la capacité des syndicats à élaborer des stratégies sur un secteur d'activité donné. L'entrée sur le terrain des PME s'est avérée en elle-même difficile, car la prise de contact avec les élus du personnel et avec les directions n'est pas toujours aisée. Nous avons contourné une partie de ces obstacles en décidant d'étudier la façon dont les unions syndicales interprofessionnelles, au niveau territorial, adaptent leur rôle aux nouvelles exigences créées par la loi. La comparaison, sur deux départements, de la façon dont ces structures répondent par exemple aux invitations pour négocier les protocoles pré-électorales nous a permis de mieux cerner le rapport aux PME, les diverses conceptions du développement syndical et surtout d'identifier certains terrains. De plus, le fait que la première campagne pour les élections dans les TPE se déroule en 2012 nous a incité à intégrer celle-ci dans notre champ d'étude, ce qui nous a permis, là encore, de mieux comprendre la place prise dans cette campagne par les structures interprofessionnelles.

La structure du rapport répond au double objectif d'élargissement de l'analyse au niveau des branches et des PME.

Une première partie porte sur cinq secteurs professionnels : les assurances, la presse, les transports, la propreté et la distribution directe. Dans un esprit similaire à celui du premier rapport, chaque chapitre aborde la dimension sectorielle à partir de focales variées. Les chapitres 1 et 2, consacrés aux secteurs des assurances et de la presse, tout en s'appuyant sur

les monographies d'entreprise réalisées à l'occasion et dans la lignée du premier rapport (Bérourd, Guillaume, 2012), se concentrent sur l'analyse des relations professionnelles au niveau de ces branches. Il en est de même du chapitre 3 consacré au secteur de la propreté, qui vient actualiser des travaux antérieurs (Denis, 2008). Le chapitre 4 porte sur le secteur de la distribution directe et tente, quant à lui, d'embrasser les deux niveaux de la branche et de l'entreprise. Enfin, le chapitre 5 adopte une démarche différente puisqu'il approche le secteur des transports en se concentrant sur la monographie localisée d'une PME, tout en s'interrogeant sur la capacité de la branche à structurer les relations sociales dans l'entreprise.

Si l'achèvement d'un premier cycle d'élections professionnelles a contribué à élargir les enjeux, pour les syndicats, du niveau de l'entreprise vers celui des branches, d'autres enjeux – moins « évidents » car moins médiatisés et moins directement liés à la production des résultats agrégés en 2013 – concernent les structures interprofessionnelles des confédérations et des unions. La finalité des trois chapitres rassemblés dans la deuxième partie du rapport consiste à développer ces différentes dimensions en abordant successivement trois questions. Le chapitre 6 s'interroge sur la façon dont la réforme de la représentativité fait évoluer, de façon progressive, le rôle des unions territoriales interprofessionnelles. Le chapitre 7 porte sur la construction de la campagne électorale en direction des salariés des TPE au cours de l'année 2012. Le chapitre 8 se consacre, enfin, au cas d'une organisation « nouvelle » entrante dans le champ syndical en étudiant les contraintes autant que les opportunités créées par les nouvelles règles juridiques sur l'Union syndicale Solidaires.

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs rencontrés au cours de ces enquêtes, pour avoir eu la gentillesse de consacrer du temps à répondre à nos questions et à mettre à notre disposition divers documents et résultats électoraux utiles à notre enquête. Les propos tenus dans ce rapport n'engagent bien évidemment que leurs auteurs. Les entreprises enquêtées et les personnes interviewées ont été anonymisées.



## **PREMIERE PARTIE**

# **LES IMPLICATIONS DES NOUVELLES REGLES DE REPRESENTATIVITE DANS LES BRANCHES ET LES PME**



## Chapitre 1

### L'assurance : une branche en quête de redéfinition

*Cécile Guillaume*

Cette monographie du secteur de l'assurance qui fait suite au travail réalisé dans l'entreprise ASSUR, s'appuie principalement sur six entretiens réalisés avec les acteurs principaux de la branche assurance (FO, CFDT, FFSA et CGC), à l'exception de la CGC et de la CFTC. Un entretien avec un militant CFTC d'une filiale d'ASSUR ainsi qu'un entretien avec une militante FO dans une PME du courtage, ont également été réalisés. Cette enquête révèle de manière assez inattendue les enjeux de redéfinition de la branche qui découlent de l'application de la loi de 2008, et notamment l'articulation complexe entre le périmètre de la branche et les différentes conventions collectives qui la composent. Contrairement aux directives de la DGT, les acteurs de la branche ont entériné une déconnexion entre les résultats électoraux par collèges (et donc par convention collective) et le calcul de la représentativité des organisations syndicales au niveau de la branche, privilégiant une forme de continuité des relations sociales, quitte à laisser de côté la question du calcul des majorités d'engagement, et donc à ouvrir le champ à de possibles contentieux. Ce compromis s'appuie sur une croyance en la confiance que les partenaires sociaux disent ou pensent s'accorder, malgré les difficultés organisationnelles que cette option va poser à la CFE-CGC, sommée de désigner un seul interlocuteur de branche, et sur la négociation d'un accord de droit syndical plutôt "généreux". L'autre résultat significatif de cette monographie est la possibilité que la loi de 2008 offre à l'UNSA de devenir représentative au niveau de la branche, conséquence qui est l'aboutissement d'un lent travail d'effritement de l'électorat d'autres organisations, notamment FO, la CGT et la CFTC, mais également d'un ralliement progressif de multiples syndicats autonomes à l'UNSA, depuis la fin des années 1990. Avant de détailler ces différents résultats, nous commencerons par présenter le secteur, pour ensuite revenir sur les enjeux de définition de la branche, les effets de la loi sur la représentativité des différentes organisations et les stratégies qu'elles mettent en œuvre.

## **1 - Un secteur florissant, hétérogène mais dominé par des grands groupes multi-activité<sup>2</sup>**

Trois grandes familles d'organismes sont autorisées à opérer sur le marché français de l'assurance :

- les sociétés d'assurances (anonymes ou à forme mutuelle) régies par le Code des assurances et dont le rôle consiste à assurer des risques,
- les mutuelles, dites « mutuelles 45 », qui relèvent du Code de la mutualité ;
- les institutions de prévoyance (IP) qui sont réglementées par le Code de la Sécurité sociale ou bien par le Code rural.

Le marché français de l'assurance compte près de 480 sociétés d'assurances. La France se caractérise par la variété de ses réseaux de distribution. Le nombre total de sociétés d'assurances en France ne traduit pas la réalité du marché, car un même groupe rassemble plusieurs entités juridiques. En particulier, lorsqu'il exerce des activités d'assurances de dommages et des activités d'assurance vie, il doit le faire au sein de deux entreprises juridiquement distinctes. En 2008, les opérations de fusion et d'acquisition se sont poursuivies, concernant toujours les sociétés de taille moyenne ou petite. Des sociétés se sont également rapprochées pour mettre des moyens en commun. Cela étant, en France, la concentration dans l'assurance est comparable à la moyenne européenne du secteur de l'assurance : les cinq premiers groupes représentent près de 50 % du marché français, les dix premiers 76 % (tableau 1).

*Tableau 1 - Classement des dix premiers groupes d'assurances en France en 2008 (Cotisations en milliards d'euros – estimations)*

	Consolidé	Vie	Non-vie
AXA	91,2**	15,0**	6,6**
CNP	28,3**	23,0**	2,1**
Groupe Crédit Agricole Assurance	22,0*	15,7*	1,9*
1,9*BNP Paribas Assurances	17,9**	9,5*	0,4*
AG9,5*F0,4*	17,8**	8,0*	4,0*
Groupama8,0*a4,0*	16,2**	5,5**	5,4**
Generali France6,5**	14,8**	10,6**	4,2**
Covéa (MAAF, MMA, GMF)	12,1**	3,1*	8,5*
Groupe Sogecap	7,8*	7,5*	0,0*
Groupe ACM	6,8	4,8*	1,9*

<sup>2</sup> Nous nous appuyons ici sur les données du site internet de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA), ainsi que sur le rapport ROMA 2011, produit par l'observatoire des métiers de l'assurance. L'enquête et les informations contenues dans la base de données de l'observatoire portent sur les salariés présents au 31/12/2010 dans les sociétés d'assurances adhérentes de la FFSA ou du GEMA, ainsi que dans les organismes professionnels. La base de données de l'observatoire comprend 144 416 salariés, soit 95,9% de la population totale comptant 147 500 salariés.

Bien qu'en recul de 8 % par rapport à 2010, d'après (source) le chiffre d'affaires du secteur est de 190 milliards d'euros en 2011 et la France se maintient au 4<sup>ème</sup> rang mondial, juste après le Royaume Uni et loin derrière les Etats-Unis et le Japon.

A côté des sociétés d'assurances dont le rôle consiste à assurer des risques, il existe différents canaux de distribution pour commercialiser les produits d'assurance qu'elles proposent. Les formes de distribution « traditionnelles » s'appuient principalement sur les intermédiaires notamment les agents généraux et les courtiers d'assurances (18000). L'agent général et le courtier présentent des points communs : ce sont des personnes physiques ou morales qui appartiennent à la catégorie des travailleurs non salariés et qui sont rémunérés à la commission. Parmi les formes traditionnelles de distribution de l'assurance, figurent également les réseaux salariés, ainsi que les bureaux des sociétés sans intermédiaires, et les réseaux bancaires, mais seules les grosses entreprises ont des réseaux salariés

« L'agent a un portefeuille d'une compagnie. Il ne travaille qu'avec une compagnie, une seule, c'est l'agent d'AXA, ou c'est l'agent d'Allianz, ou c'est l'agent de Swiss Life, ce sont les grandes sociétés traditionnelles qui vendent avec intermédiaires. L'intermédiaire, c'est soit le réseau d'agences, soit le courtage. Le courtier, c'est un peu différent, sur le papier on va dire que le courtier peut très bien représenter plusieurs compagnies d'assurances, puisqu'en fait il représente le client. Le client vient le voir en lui disant « j'ai une BMW à assurer, trouvez-moi le meilleur assureur ». Donc normalement, le courtier représente le client. Donc il est censé, à la limite, faire des appels d'offres pour trouver le meilleur. Ce qu'il ne fait pas : il passe aussi des conventions et en général les courtiers travaillent pour une ou plusieurs compagnies, selon les risques. Alors certains ont des contrats d'exclusivité, c'est ce que l'on appelle « les courtiers captifs ». Par exemple, Monvoisin est le courtier d'AXA. Les sociétés traditionnelles fabriquent le produit et gèrent le sinistre inhérent au produit. Mais ils ne le vendent pas en direct. Très rarement. Ils ont des inspecteurs, que l'on appelle le réseau « debout », qui sont en général sur les gros risques, mais qui peuvent aussi en province faire du porte-à-porte. L'agent d'assurances, c'est le VRP de l'assurance, celui qu'on voit dans les films. Donc il y a un réseau d'agents, d'inspecteurs et de commerciaux qui sont bien des salariés de l'entreprise, des salariés d'AXA ou d'Allianz, mais il y a très peu de boîtes qui ont un réseau d'inspection et de commerciaux non-cadres » (syndicat ACTIF-CFDT)

Parallèlement à ces réseaux, la vente directe (publipostage, vente par téléphone, par Internet) ainsi que de nouveaux canaux de distribution s'organisent et se développent (points de vente chez les distributeurs et les constructeurs automobile par exemple). En France, agents généraux et bureaux de sociétés sans intermédiaires dominent la vente des assurances de dommages, suivis des courtiers, plus spécialisés dans les assurances des entreprises (tableau 2).

Tableau 2 - Répartition du chiffre d'affaires 2008 selon les modes de distribution

En %	Vie-capitalisation	Dommages
Réseaux de bancassurance	60	10
Agents généraux	8	35
Courtiers	14	18

Salariés	16	2
Sociétés sans intermédiaires	-	33
Autres modes	2	2

Source : FFSA

Le nombre de salariés dans l'ensemble du secteur assurance est de 141 416, mais avec une répartition très hétérogène, selon les métiers et deux familles dominantes : la gestion des contrats et le commercial. Le taux de féminisation est élevé avec près de 60% de femmes. Selon la CFDT, les agences regroupent environ 30 000 salariés, le courtage également, l'assistance, 7000, les experts automobiles, 6000, et les experts Incendie Risques Divers (IRD), 8000.

Les salariés relevant des conventions collectives de 1972 (dites « conventions de l'assurance ») en 2010 comportent une proportion croissante de cadres bien que plus de 40% des salariés aient un niveau scolaire inférieur ou égal au bac.

## **2 - Un secteur structuré verticalement et horizontalement, une définition négociée de la « branche »**

Le secteur de l'assurance se compose de différentes chambres patronales, selon les types d'activité et selon le statut des entreprises. Le poids lourd du secteur est la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) qui regroupe les grandes compagnies d'assurance privées. Une autre chambre patronale, décrite par la CFDT comme plutôt suiviste, regroupe les entreprises mutuelles d'assurances (GEMA), comme la MAIF ou la MAAF et une myriade d'autres mutuelles plus petites. Dans le champ du courtage, il existe une « association » d'employeurs, issue de la fusion de trois petites chambres patronales, mais qui semble peu active et faiblement organisée, mélangeant des grosses entreprises de courtage et des toutes petites entreprises. L'assistance est également dotée d'une convention collective et d'une chambre patronale, de même que le secteur des experts automobiles et des experts immobiliers.

A côté de ces conventions collectives de « secteur » existent des conventions collectives spécifiques selon les catégories de salariés, notamment dans le secteur spécifique de « l'assurance ». La convention collective dite de l'assurance qui couvre près de 130 000 salariés, re-négociée le 27 mai 1992, couvre les personnels administratifs cadres et non cadres. Une convention spécifique couvre les inspecteurs<sup>3</sup> (cadres commerciaux), soit environ 6000 personnes. Deux autres conventions distinctes couvrent les commerciaux non cadres,

<sup>3</sup> CCN de l'inspection d'assurance, 27 juillet 1992

dits « producteurs salariés de base et d'échelons intermédiaires<sup>4</sup> », soit 11000 personnes. Enfin un accord pour les cadres de directions a été négocié le 3 mars 1993 et couvre 1000 personnes.

« Et puis après on a le problème de la chambre patronale principale, la FFSA, qui a signé cette convention des sociétés d'assurances pour les personnels administratifs, cadres et non-cadres, mais qui a aussi une convention pour les inspecteurs dont nous parlions tout à l'heure c'est-à-dire les salariés de la même boîte, mais qui ont un métier spécifique qui est l'inspection. Et pour les non-cadres, que l'on appelle tiens-toi bien « les producteurs salariés de base et d'échelons intermédiaires », ce qui ne veut plus rien dire à notre époque, la convention date des années 60. Mais ces conventions-là existent toujours, elles dépendent, si je puis dire, de la chambre patronale FFSA. La convention collective de l'inspection, qui n'est que pour les cadres, puisque l'inspection ce ne sont que des cadres, c'est "le susucre donné à la CGC en 92" Eux voulaient une convention spécifique pour les cadres. Donc pour pouvoir obtenir leur signature sur la convention principale, la FFSA a fait une convention collective pour l'inspection qui est, en tronc commun, la même, mais qui a deux ou trois articles différents » (syndicat ACTIF-CFDT)

L'existence de ces différentes conventions collectives par catégorie de salariés pose de manière épineuse la question des modalités de calcul de la représentativité des différentes organisations syndicales, au niveau de la branche, en sachant que si la plupart des entreprises comptabilisent les voix par collèges/conventions collectives (administratifs cadres et non cadres – inspecteurs – commerciaux non cadres), AXA a introduit un système avec deux collèges (cadres et non cadres). Derrière ces débats sur les modalités de calcul resurgit un débat plus ancien sur la pertinence du maintien des différentes conventions collectives. Si la CFDT est clairement en faveur d'une refonte des conventions collectives, sur la base de la convention principale, car elle considère que la convention des non-cadres commerciaux est « *un moins-disant social énorme puisque tout ce qu'il y a dedans est inférieur au droit du travail* », FO et la CGC y sont clairement opposés.

« Donc nous sommes en train de discuter avec la FFSA sur comment on applique la représentativité en 2013 dans la Branche assurance avec quatre conventions collectives, et le problème qu'on a posé depuis longtemps : comment fait-on pour mesurer la représentativité dans les conventions catégorielles comme celles des PSB/EI [*Producteurs Salariés de Base / Echelons intermédiaires*] et les inspecteurs, alors que dans certaines boîtes comme Axa on a mélangé les collèges électoraux quasiment cadres ? On avait dit "attention, si on ne règle pas ce problème on ne peut signer d'accords en 2013, si ce ne sont pas des accords unanimes". Evidemment, des accords unanimes c'est extrêmement rare, mais ce que l'on veut aussi c'est revoir certaines conventions qui sont complètement obsolètes. (...) Les autres syndicats sont très, très réticents, ils ont très peur du marché actuel pour les producteurs salariés. Pour les assurances-vie qui se cassent la gueule, et tout ça. Déjà ils fonctionnent sur objectifs. Ils ont peur que si on ouvre une négociation là-dessus, c'est le coût social qui monte. Donc ils sont très réticents à négocier sur les réseaux salariés » (FD CFDT)

« FO et la CGC pour des raisons différentes ne veulent pas de l'unification. La CGC dit : "que rien ne change, nous, on est catégoriel", même si la CCN de l'inspection c'est une clause de mobilité, plus du disciplinaire avec des représentants de la CGC, c'est du copié coller de celle des administratifs. Après il y a les deux conventions des commerciaux, les EI [*Echelons intermédiaires*], et les PSB [*Producteurs Salariés de Base*], qui sont très spécifiques. FO dit : "un statut, même mauvais, est un statut, c'est toujours mieux que pas de statut du tout, parce que tout ça c'est du libéralisme, donc on veut préserver

---

<sup>4</sup> CC des producteurs salariés de base, 27 mars 1972 et CC des échelons intermédiaires, 13 novembre 1967.

les acquis”. Mais en même temps ils sont démocrates, ils disent qu’ils sont contre la loi mais maintenant, puisqu’elle s’applique, ils préfèrent que ce soit “un homme, une voix”, qu’on applique la loi, quoi » (FFSA)

FO particulièrement réfute l’idée qu’il faudrait dorénavant mesurer la représentativité par convention collective, et donc qu’il faudrait, comme le demande la CFDT, refondre les conventions existantes pour pouvoir le faire. Elle reste très attachée à la défense des conventions actuelles et notamment à celle des non-cadres commerciaux, base de son électorat. Même si FO reconnaît ne pas avoir signé certaines conventions collectives par le passé car « *une fédération ne signe pas quelque chose qui est en régression et qui diminue les droits des salariés* », elle insiste sur le fait que « *les conventions continuent à codifier les droits des salariés à un niveau plus élevé que le droit du travail et que de ce fait, nous défendons l’existant, même si nous gardons le rêve de revenir à des droits plus forts, nous défendons l’existant* » (FD FO). Cette position est clairement affichée dans le blog de la fédération :

**Les partisans de la Loi liberticide du 20 août 2008 sur la représentativité mettent les conventions collectives en danger.**

A la demande de la CFDT assurances, une négociation a eu lieu entre la FFSA et le GEMA d’une part, et les fédérations syndicales FO, CGT, CFDT, CFTC et CFE-CGC d’autre part, le 11 mai 2012, la CFDT prétendant qu’il « n’est plus possible de mesurer l’audience des organisations syndicales séparément par convention collective ».

Quel sens cela a-t-il ?

Il n’a jamais été nécessaire de mesurer l’audience par convention collective, il n’est pas nécessaire de le faire aujourd’hui, il ne sera pas nécessaire de le faire en 2013.

Les signataires des conventions collectives, même lorsqu’il s’agit de syndicats catégoriels, engagent leurs fédérations de branche, les fédérations de branche s’engagent dans la négociation et la signature des conventions collectives. La loi du 20 août 2008 prévoit une mesure de l’audience au niveau des branches et non au niveau catégoriel.

La position de la CFDT reviendrait à remettre en cause toutes les conventions et tous les accords collectifs catégoriels dans les branches comme dans les entreprises et il y en a de très nombreux qui sont très importants pour les salariés.

Dans la branche de l’assurance concernée par cette négociation du 11 mai 2012, il y a deux fédérations patronales, la FFSA et la GEMA et quatre conventions collectives. Ces conventions collectives codifient les droits des salariés de ces différentes catégories. Toute remise en cause menacerait l’existence de ces droits et même, s’agissant des commerciaux, leur statut de salarié.

Or lors de la négociation du 11 mai 2012, il a été question à plusieurs reprises de « toilettage ». Il y a danger ! Derrière ce terme, nous savons qu’il y a un risque de remise en cause des droits des salariés.

Notre syndicat FO revendique depuis des années une amélioration des conventions collectives et tout particulièrement de celles des commerciaux qui sont victimes de discriminations. Nous revendiquons une augmentation des indemnités de licenciement, un accès au régime de prévoyance après 3 mois au lieu d’un an, le maintien des salaires dès le premier jour d’arrêt de travail. Mais nous présentons ces revendications dans le cadre des conventions collectives des PSB et EI. Nous sommes opposés à toute confusion entre administratifs qui sont sédentaires et commerciaux qui sont itinérants.

Nous refusons les confusions, nous refusons le toilettage qui conduirait à réduire les droits pour tous.



Rappelons que notre fédération (les sections fédérales de l'assurance et du crédit) avait saisi, le 5 juillet 2011, les fédérations patronales du secteur de l'assurance et de celui des banques à l'occasion de la création d'OPCABAIA (organisme commun de recouvrement des fonds de la formation professionnelle) et les fédérations patronales, dont la FFSA et le GEMA, avaient répondu positivement à notre demande en écrivant que la création d'OPCABAIA « ne remet pas en cause les branches professionnelles ni les conventions collectives dans leur périmètre actuel » ( voir notre article du 19/07/2011 ).

Que vaudrait un tel engagement s'il était renié quelques mois plus tard au nom de la Loi du 20 août 2008 qui est antérieure à cet engagement.

Force Ouvrière réclame le respect de l'engagement pris de ne toucher ni aux branches professionnelles ni au périmètre des conventions collectives.

Paris le 11 juin 2012

X, Secrétaire de la section fédérale

(Source : blog de la section FO)

La FFSA, pour sa part, a préféré différencier les sujets et « *sortir de l'idéologie* », en faisant valoir le risque de « détruire » la branche si l'on s'attaquait à la renégociation des conventions collectives.

« Alors au début ils m'ont dit "oui, mais c'est un marché de dupes parce que si on vous signe le papier sur la représentativité, rien ne dit que vous n'allez pas ouvrir des négociations sur la CCN." Ce qui est absolument vrai. Et je leur ai dit "ok, mais la représentativité c'est maintenant. Donc si on attaque avec les CCN on est parti sur des années, donc qu'est-ce qu'on fait l'année prochaine ? Ça veut dire qu'il n'y a plus de vie de Branche, ça veut dire que les accords tombent ?". Parce que les accords sont à durée déterminée, donc ils tombent, vous ne pouvez pas les renégocier, donc je le leur ai dit "qu'est-ce qu'on fait ? On ne va pas détruire la Branche". Et en même temps je pense qu'ils nous savent de bonne foi, qu'on n'est pas là pour les piéger, on n'en a pas l'intérêt. Donc ce qu'on va faire c'est qu'on va sans doute toiletter un peu les conventions collectives, sur un mandat à minima c'est-à-dire sans conséquence financière » (FFSA)

Après moult débats, les partenaires sociaux, poussés par la nouvelle direction de la FFSA, ont donc décidé de signer un accord le 12 juillet 2012 (encadré 1), entérinant le calcul de la représentativité des syndicats sur l'ensemble des résultats électoraux, indépendamment des résultats par collège, position qui s'avère effectivement contrainte (ou contraire ?) à la position de la DGT, mais que la FFSA entend bien faire valider.

« Mes prédécesseurs, c'est-à-dire le président de la Commission Sociale et puis mon prédécesseur, avaient fait une analyse juridique qui n'était pas du tout la nôtre qui était de dire "il y a une telle solidarité entre les CCN et la loi de 2008" que l'hypothèse c'était de dire "on n'en sortira pas vivants, c'est-à-dire que cette loi sera inapplicable, donc il faudra que l'on revoie l'ensemble des conventions collectives c'est-à-dire que l'on aille vers une convention collective unique". Je suis arrivé, d'abord j'ai vu tous mes prédécesseurs, ils m'ont raconté l'époque héroïque où juste pour négocier celle-là il a fallu 6 ans... J'ai décidé de procéder autrement » (FFSA)

### Article 3 – Audience des organisations syndicales de salariés dans la branche

Aux termes de la loi du 20 août 2008, l'audience des organisations syndicales sera mesurée tous les quatre ans sur la base des résultats consolidés qu'elles ont obtenus au premier tour des élections des titulaires des comités d'entreprise dans l'ensemble des entreprises de la branche. Les premiers résultats doivent être transmis par le prestataire agissant pour le compte de l'administration, au plus tard le 31 mars 2013, au Haut conseil du dialogue social. Le ministre chargé du Travail arrêtera ensuite la liste des syndicats représentatifs au niveau de la branche.

Dans l'attente de la publication de ce premier arrêté, l'audience des syndicats représentatifs est déterminée en fonction des résultats des élections des délégués du personnel les plus récentes, tous collèges confondus, constatés au niveau de la branche au 30 novembre 2010 à titre transitoire (cf. annexe I), et au 31 décembre 2010 à l'issue des travaux qui seront menés par le groupe de travail paritaire visé à l'article 30.

Cette mesure de l'audience des syndicats représentatifs au niveau de la branche vaut jusqu'au 31 décembre de l'année de publication de l'arrêté précité.

Dès cette publication, la commission paritaire se réunira dans les meilleurs délais afin d'examiner les conséquences sur le dialogue social de branche et déterminer les dispositions à prendre à compter du 1<sup>er</sup> janvier suivant.

Par ailleurs, conformément à l'engagement pris par le protocole d'accord du 23 décembre 2009, le processus de collecte des résultats du premier tour des dernières élections des titulaires aux comités d'entreprise (ou à la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel) a d'ores et déjà été engagé au niveau de la branche.

Cet accord, validé par la CGC, laisse en revanche en suspens la question du calcul des seuils de 30 et 50% pour établir la validité des accords qu'il est impossible de calculer sans tenir compte des différents collèges électoraux. Il pose également une question spécifique à la CGC qui doit s'engager aujourd'hui à désigner un interlocuteur unique pour les négociations de branche, alors que traditionnellement les accords de branche étaient signés par les 4 syndicats catégoriels de la CFE-CGC de l'assurance<sup>5</sup> et la fédération. Contrairement aux autres organisations qui laissent la responsabilité de la branche à leur niveau fédéral (fédération assurance ou banque-assurance, selon les syndicats), la CGC a maintenu la présence de ses syndicats de métier au niveau des négociations de branche.

« Avec cet accord, nous ne tranchons pas la question catégorielle. Pour la CGC, il y a un problème c'est : qui signe les accords ? Les autres organisations disent à la CGC, vous ne pouvez plus signer

<sup>5</sup> SNCAPA : syndicat national des cadres de l'assurance, de la prévoyance et de l'assistance

SNCSA : syndicat national des conseillers salariés d'assurances

SNIA : syndicat national des inspecteurs d'assurances

SNAATAM : syndicat national de l'assurance, de l'assistance, des techniciens et agents de maîtrise.

d'accords, à ce niveau-là, avec des syndicats catégoriels, qui sont des syndicats de métier, en fait. Dès lors qu'on est au niveau de la Branche, ce sont les syndicats de Branche qui doivent signer. Pourquoi les syndicats catégoriels signeraient ? C'est ce que dit la CGT. Elle dit "moi, je ne me balade pas avec l'UGICT, nous, on signe au niveau de la Branche" » (FFSA)

Plus généralement la CFE-CGC est également placée dans une situation inconfortable en termes de stratégie électorale et est sommée de choisir, par les autres organisations syndicales, si elle maintient une stratégie catégorielle ou si elle revendique le droit de représenter aussi certains non-cadres, au titre de leur appartenance à l'encadrement, en sachant que le collègue « agent de maîtrise » prévu par le code du travail n'existe ni dans le système classique des quatre collèges, ni dans celui mis en place par AXA (et promu par la CFDT) avec deux collèges.

« La CGC est une invention catégorielle, mais avec des troupes qui ne sont pas cadres. 60 % des troupes de la CGC sont non-cadres. Ils jouent de cette ambiguïté-là. Donc il y a le syndicat CGC des PSB, celui des EI, mais ils ne sont pas cadres. Donc le problème de la CGC c'est de faire fusionner tout ça, ces syndicats-là qui ne sont pas sûrs de s'y retrouver. La CGT et la CFDT ont commencé à dire "soit vous êtes catégoriel et vous êtes dans le collègue cadre, soit vous n'êtes pas catégoriel et vous avez le droit de mettre des listes CGC partout. Mais vous ne pouvez pas avoir le beurre et l'argent du beurre". La CGC joue de l'ambiguïté en disant "un non-cadre de l'assurance, on ne sait pas si c'est un agent de maîtrise ou un employé. Il n'y a pas de table de correspondance entre les deux". Or il n'y a pas d'agents de maîtrise dans les Branches. Il n'y a que deux collèges : cadres et non-cadres. Soit vous en avez 2, soit vous en avez 4, selon que les collèges des entreprises différencient le commercial et l'administratif. Mais chez AXA, la CGC a deux collèges, elle signe, et elle nous engueule en nous disant que les entreprises ne respectent pas les quatre collèges électoraux, et là, on les regarde en se disant que c'est stupéfiant, mais bon voilà. Elle tient deux discours différents à deux niveaux différents, alors que le code dit "il y a trois niveaux : cadres, agents de maîtrise, employé/ouvriers" » (FFSA)

Si l'accord trouvé pour la définition du périmètre de la branche ne résout ni la question des majorités d'engagement ni celle de la refonte des conventions collectives, les syndicats semblent suivre la ligne de la FFSA et ont accepté de dissocier les problématiques, leur représentativité au niveau de la branche n'étant, de fait, pas menacée pour 2013.

« Depuis 2008, on fait des accords transversaux notamment sur le dialogue social, donc ce qu'on dit, c'est que la branche assurance, ça va être le total. Et que l'on va calculer la loi de 2008 en prenant les résultats de tous les CE, ce que prévoit la loi, mais nous ne traitons pas volontairement la question de la validité des accords c'est-à-dire des 30% et des 50%. Je ne sais pas les calculer, moi, au niveau d'une CCN puisque je n'ai pas de collèges électoraux qui correspondent, mais je leur ai dit "écoutez c'est simple, ça ne touche que les RMA" et ils m'ont tous dit "on ne va pas attaquer un accord, on ne va pas aller chercher 50 % de droit d'opposition sur un accord sur l'augmentation des minima de Branche" » (FFSA)

### ***3 - Les effets de la loi sur la représentativité syndicale : entre renforcement, effritement et ouverture***

Depuis de nombreuses années, la représentativité des différentes organisations syndicales est en effet mesurée au niveau de la branche assurance par la FFSA et le GEMA sur la base des élections des délégués du personnel.

« On mesure la représentativité grâce à la chambre patronale depuis des années. Mais on faisait ça sur les élections de DP, c'était la représentativité des organisations syndicales qui nous donnait le nombre d'administrateurs dans les caisses de retraite. Donc on avait déjà une idée de notre représentativité qui se confirme être juste par rapport aux élections de CE, à un point près » (syndicat CFDT).

*Tableau 3 - Résultats des élections des délégués du personnel à fin décembre 2010*

	CFDT	CFTC	CFE-CGC	CGT	FO	UNSA	Autres	Non syndiqué
Non cadres	36,8%	8,2%	7,8%	22,2%	10,5%	8,6%	3,5%	2,4%
Cadres et Inspections	37%	8,5%	26,8%	11%	5,3%	6,2%	2,4%	2,9%
EI-PSB	30,1%	20,2%	15,8%	11,1%	10,1%	10,1%	0,9%	0%
Ensemble	36,5%	9%	16,3%	16,9%	8,4%	7,7%	2,9%	2,5%

Source : FFSA-GEMA

Champ : Branche assurance

La CFDT est le « poids lourd » du secteur avec plus de 36% des voix, suivie de loin par la CGT avec 17% et la CFE-CGC avec 16% (tableau 3). En 2010, seules la CFTC et FO étaient également au-dessus de 8%. L'audience croissante de la CFDT s'explique par une volonté du patronat d'investir, dans les années 1980, le champ de la négociation collective, dans un secteur plutôt caractérisé par des relations sociales tendues, notamment dans les anciennes entreprises publiques (comme l'UAP), et par l'arrivée d'un nouvel acteur (AXA) plutôt porteur d'une « modernisation » du dialogue social. La CFDT estime aussi que son implantation se développe grâce aux phénomènes de fusion-acquisition : « *c'est-à-dire qu'il y a des boîtes où vous n'étiez pas, et grâce aux fusions vous vous y retrouvez. Et donc maintenant on voit que le taux de non présence syndicale est faible* » (FD CFDT).

« Notre poids s'explique par le fait que nous sommes forts dans les grosses entreprises, mais aussi que nous sommes implantés dans plus de boîtes que les autres. Maintenant, dans le groupe AXA, nous sommes premier avec environ 39 %. On a d'autres points très forts. Chez Allianz, on est à plus de 50%, à MMA on est à 48%, à la MACIF on est à 36% et à la Mondiale on est maintenant à plus de 50%. Dans les années 70, c'était la CGT la première OS. La CFDT a commencé à prendre la première place dans les années 80, après le temps de travail. A un moment donné, dans les années 80, il y a eu une sorte de deal entre des patrons qui voulaient négocier et la CFDT qui négocie. Une sorte de donnant-donnant de bonne qualité, et ça nous a permis de progresser aux élections, sachant que, ça n'est pas connu, mais dans les années 70, il y avait des grèves très dures de l'assurance. C'était très vieillot, avec des grèves très dures, dans certaines boîtes, ça avait été jusqu'à un mois d'occupation. Il y a eu un tournant en 1979 et les patrons ont dit "il faut qu'on instaure un dialogue qui tienne la route". Donc en 79, on a signé le premier accord de salaire de Branche depuis longtemps. En 1982, on a signé un accord très novateur sur le temps de travail avec une durée annuelle. Ça a été très conflictuel avec la CGT qui était à l'époque première OS, parce que l'échange des patrons, c'était "on fait une durée annuelle, mais il y avait aussi un peu de flexibilité, une ouverture possible du samedi". Donc il y a eu toute une polémique à l'époque, mais, nous, on savait que quand on passerait la Branche, ça se passerait bien dans les entreprises. Il y a eu réduction du temps de travail, et il n'y a pas eu une flexibilité tous azimuts » (FD CFDT)

Cette montée en force de la CFDT s'est faite au détriment de la CGT, ancien acteur fort du secteur, qui pâtit de l'effritement de son électorat, les non-cadres, dans un secteur d'activité qui embauche aujourd'hui majoritairement des jeunes diplômés.

« Il y a eu un effritement assez important à la CGT, plus important que je ne le pensais. Je ne pensais pas qu'on allait passer devant eux (en 2012). Mais là c'est aussi le renouvellement des générations, là c'est clair. Ils ont quelques têtes de pont qui sont parties donc ils ont fait du recrutement, mais bon, ce n'est pas évident. Peut-être aussi que le discours de la CGT devient plus difficile, plus problématique, par rapport à nos populations » (FD CGC)

« Ils perdent de l'audience, ils sont de plus en plus faibles parce que c'est une CGT stalinienne en fait. Il n'y a pas eu de leader capable de prendre le virage. Donc ils ont vieilli avec leur électorat et c'est un électorat qui est massivement un électorat de non-cadres, ils n'arrivent pas à s'implanter chez les cadres, alors que dans les boîtes maintenant vous avez 50 %, quasiment, de cadres » (FFSA)

Par contraste, la CFE-CGC reste très forte au sein de certaines populations d'encadrement comme les inspecteurs (cadres commerciaux) et bénéficie de la politique de développement et de renouvellement générationnel mise en place par son leader, également responsable de la fédération assurances.

« Partout, on a augmenté nos positions. 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 re-motiver et c'est vrai que la loi là a été un coup de fouet. C'est clair. J'étais à l'assemblée générale de la GMF vendredi après-midi par exemple qui était avant à moins de 10% tous collèges confondus qui, cette année, a réussi à faire 12%, en recrutant. Donc là l'effet de la loi s'est fait directement sentir c'est clair » (FD CGC)

FO, pour sa part, est décrite comme très marginalisée au niveau de certaines entreprises au sein desquelles elle a perdu sa représentativité. FO est d'ailleurs très critique vis-à-vis de la loi de 2008, dénonçant l'intrusion des directions d'entreprise qui seraient favorables à une simplification du paysage syndical et encourageraient les cadres à voter pour certaines organisations plutôt « favorables au dialogue social ».

« Avant, on abordait les élections avec une certaine sérénité parce que l'élection, c'était un occasion de vérifier si les salariés approuvaient ou désapprouvaient, donnaient un crédit à l'organisation syndicale, ça n'était pas question de vie ou de mort. Aujourd'hui c'est devenu une bagarre de chiffonniers : celui qui survit, c'est celui qui a tué les autres. Ça conduit à des malversations, et puis ça conduit les employeurs à s'immiscer dans le processus électoral. Vous avez une participation de cadres supérieurs aux élections qui est suspecte dans toutes les élections, maintenant. Nous, nous syndiquons beaucoup de cadres et on fait des bons scores et on a même des cadres supérieurs qui approuvent tout à fait l'action de FO, mais quand ils votent tous en masse, je trouve ça un peu suspect. Chez Aviva, les élections ont été annulées par le tribunal, il y a eu de nouvelles élections. Et entre les deux, ils ont modifié le périmètre électoral. Ils ont fait rentrer tous les cadres sup. qui n'étaient pas dans le corps électoral avant. Les employeurs sont entrés dans le jeu. Vous imaginez un DRH remettre à l'aléa le résultat d'une élection qui va déterminer s'il a une majorité d'engagement ou non, s'il a une majorité au CE ou non, s'il a un droit d'opposition ou non ? Vous imaginez qu'un DRH va se passer des consultants qui vont l'aider à lui assurer une situation confortable ? Le patron de la MAIF a envoyé un message pour dénigrer FO à tout le monde. Nous, chez Generali, on a eu droit à un message qui est fait de manière plus habile, qui encourage tout le monde à voter pour les syndicats qui "concourent au dialogue social", et qui met la liste des accords signés et des signataires : "la CGT a signé tant, la CFDT a signé tant, FO a signé un accord." !! » (FD FO)

La CFTC très affaiblie s'allie parfois avec FO dans certaines actions locales de grève ou de contentieux et tente de maintenir une activité syndicale dans certains établissements,

alors qu'elle a perdu sa représentativité dans la plupart des grands groupes (encadré 2) et a vu ses militants rejoindre les rangs d'autres organisations.

## Encadré 2. Bernard ou comment survivre quand son organisation a perdu sa représentativité...

Ancien mécanicien dans une grande entreprise automobile, au sein de laquelle il ne s'était jamais syndiqué, Bernard travaille depuis plus de 20 ans dans une entreprise d'assistance rachetée en 1998 par ASSUR (cf. monographie ASSUR 1<sup>er</sup> rapport), en tant qu'expert. Militant à la CFTC avant la fusion, il arrive dans la nouvelle entité, avec une pratique syndicale très ouverte, alors que son syndicat était largement majoritaire. « Je faisais 70% des élections, si j'avais voulu j'aurais pu aller négocier tout seul, mais je ne donne pas ce plaisir à la direction, j'ai toujours emmené mes collègues avec moi, je pars du principe que plus on est, mieux c'est. Ici ça les a beaucoup choqué, on ne fait pas d'intersyndicale. La CFDT est très méfiante, quand ils ont vu que je parlais avec la CGT, FO... ». Aux dernières élections, la CFTC qui a fait 30% des voix a talonné la CFDT (40%), largement majoritaire dans le Groupe. Avec la CGC (30%), les trois syndicats se partagent les voix et les postes au CE. FO a perdu sa représentativité et Bernard a accompagné les militants au tribunal pour les soutenir dans leur action de contestation. Il continue d'ailleurs à communiquer et échanger avec l'ancien délégué syndical FO qui est son collègue de bureau. « Avant les réunions, je lui demande s'il a des choses à dire ou des questions, je lui transfère les infos, je ne prépare pas avec, mais on discute. Si c'était l'inverse, il ferait pareil. Là en ce moment on négocie la GPEC, je discute avec lui ». En 2011, il a aussi mené une action de grève avec FO pour obtenir des augmentations de salaires. Très critique sur l'action de la CFDT, la CFTC n'a pas signé les accords salariaux des deux dernières années : « Ici faut qu'on arrive à les battre (la CFDT), mais on va y arriver. Ils ont beaucoup de dissidents chez eux, ils négocient trop avec l'employeur, nous ça fait deux ans qu'on ne signe pas l'accord sur les salaires. C'est l'employeur qui a été obligé de communiquer sur l'accord signé... ».

Au niveau de son entreprise, il est confiant pour l'avenir de la CFTC, « car les salariés votent pour une personne et pas pour une image ». Il privilégie un travail de terrain. « On est proche, on a la facilité, on pose une heure de délégation, on est tous sur le même site ». Il refuse de devenir permanent pour garder cette proximité. « Si je voulais, je pourrais être permanent, mais je refuse. Ils ont estimé que j'étais à 65% de mon temps en délégation, mais je ne lâcherai jamais le travail. On ne peut pas être tout le temps dans le bureau, il faut aller démarcher ». La section compte 40 adhérents (sur 800 salariés) et un nombre important de sympathisants sur « qui on peut compter au moment des élections ». L'organisation de réunions de section est difficile car « on a des plages horaires variables, on travaille H24, 7 jours sur 7 ». Si Bernard a toujours apprécié l'autonomie locale que lui laissaient les instances nationales CFTC de l'entreprise, la perte de représentativité au niveau du Groupe a un impact sur son action locale. Le fait de ne plus être informé des négociations de groupe a des conséquences sur la déclinaison de ces accords au niveau de son entreprise : « on ne connaît pas les marges de manœuvre informelles. Avant je savais sur quels paramètres on pouvait négocier et on entendait les autres OS. On savait dans quelle direction il fallait aller pour obtenir des choses, ça permettait d'insister plus. Nous on a plus cette info, ce sera plus difficile. On signera moins d'accord à cause de ça. On va s'égarer sur certains points sans avoir le soutien des autres ». Il n'a aucun espoir que la CFTC regagne sa représentativité au niveau du groupe, elle a encore perdu 3 points aux dernières élections de la plus grosse entité du Groupe. De nombreux militants ont migré à l'UNSA ou ailleurs de peur de perdre leurs heures de délégation et l'ancien coordinateur national a réintégré une activité professionnelle, même s'il reste en appui. « Même encore maintenant, je l'appelle, c'est un homme de dossier très juridique. Il est toujours adhérent, élu DP-CE dans son établissement ». Cette « simplification » du paysage syndical est, de son point de vue, encouragée par la direction qui « joue un rôle important dans les élections. Chez nous, elle a modifié les périmètres de vote, mais c'était fait pour favoriser certains syndicats et permettre à son syndicat-partenaire de se maintenir ». Lui ne comprend pas pourquoi les syndicats majoritaires ont accepté cette loi « pourrie », si ce n'est à penser que « les gens qui l'ont négociée, leur intérêt c'est de se placer, d'avoir encore plus de pouvoir, sur le dos des autres. Il fallait faire quelque chose, mais pas dans cet esprit-là ».

D'après la CFDT qui suit les élections de très près et nous a fourni ses prévisions, la mesure de l'audience liée à la loi de 2008 devrait confirmer les tendances antérieures, tout en permettant le maintien de FO et de la CFTC et surtout l'entrée de l'UNSA qui cherche à obtenir sa représentativité depuis les années 1990, mais pas celle de SUD qui reste très minoritaire dans le secteur, à l'exception de quelques implantations locales.

Tableau 4 - Estimation CFDT, des audiences syndicales dans la branche assurance

	CFDT	CGT	CFE-CGC	FO	CFTC	UNSA	SUD	Autres
%	37,2	17,9	16,0	9,0	8,3	9,7	0,4	1,5

Source : FD-CFDT juin 2012

Implantée dans de nombreuses entreprises depuis les années 1990, l'UNSA a plutôt réussi son implantation. Cela s'explique, selon les autres syndicats, à la fois par des transferts de militants en rupture de ban avec leur organisation syndicale (notamment la CFDT ou la CGC) et qui ont décidé de créer une section UNSA, mais aussi par une tradition de syndicats « maison » autonomes, dans certaines grosses entreprises, qui ont adhéré à l'UNSA dans les années 2000.

« L'UNSA a été créée par d'anciens DS CFDT en rupture de ban, contre nous, et c'est pour cela qu'ils ne sont implantés que dans les grosses boîtes. Et tu as des entreprises où il y avait des syndicats, on va dire plus qu'autonomes, des syndicats patronaux... C'était le cas à l'UAP avec l'UDPA, c'était fait par les patrons, après ça a évolué. On ne les aime pas, mais on ne peut pas dire qu'ils sont à la botte du patron non plus. Par contre, à la MAAF, tu as le SIPAM, créé par la direction de la MAAF et majoritaire à bloc. Le SIPAM est un syndicat autonome et après 2008 ils ont adhéré à l'UNSA. Chez Allianz (AGF à l'époque), il y avait un syndicat sur un site qui s'appelait le SDEM et qui s'appelle d'ailleurs toujours le SDEM. Tu sais ce que ça veut dire, le SDEM ? C'est le « syndicat des employés mécontents ». Donc ils avaient créé ça sur un des sites, un des établissements AGF. Ils ont essayé après de s'implanter en se présentant au deuxième tour dans deux ou trois sites. Dès que la loi de 2008 est arrivée ils ont adhéré à l'UNSA » (syndicat ACTIF-CFDT)

« Moi, mon analyse, c'est que l'UNSA a 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 il porte, il a porté » (FD CGC)

Du côté de l'UNSA, ce qui permet d'expliquer la progression de l'organisation tient essentiellement à son mode de fonctionnement, plus décentralisé et accordant des marges de manœuvres importantes aux équipes locales.

« La vraie question c'est pourquoi l'UNSA est passée de 0 à 10% dans la branche assurance. On correspond à une autre façon de faire du syndicalisme. Notre politique est que ce sont les syndicats dans les entreprises qui décident. Quand on négocie un accord, on consulte les élus et c'est eux qui prennent la décision. En 10 ans, on a jamais eu de souci, la liberté s'accompagne de la responsabilité. C'est un peu ça la grosse différence culturelle. Quand on a essayé de se rapprocher avec la CGC, c'est ça qui a posé problème. On est implanté un peu partout, mais il y a un endroit où on est pas c'est Allianz, c'est notre grosse faiblesse, sinon on est un peu partout. On est très fort à la MAAF, chez AVIVA. On est pas mal chez AXA. L'avantage du secteur de l'assurance est qu'il est très concentré, c'est assez facile à suivre. Dans les entreprises, les résultats peuvent varier de manière spectaculaire, au niveau de la branche, il y a une forte inertie et pas de changements brutaux. On est plutôt dans une tendance de progression lente, mais on est très jeune par rapport aux autres confédérations. On est contre le catégoriel, c'est d'ailleurs ce qui a posé problème dans le rapprochement avec la CGC. Aujourd'hui dans l'assurance, il y a de plus en plus de cadres, qui sont cadres du fait de leur qualification élevée. On a pas la tradition du syndicat révolutionnaire, on est plutôt un syndicat réformiste, même si on est pas tiède, on défend les intérêts de nos mandants en tenant compte des rapports de force à un instant t, au plus près du terrain. C'est un endroit où la parole est libre » (FD UNSA)

Pour autant l'UNSA n'a pas réussi, jusqu'à aujourd'hui, à obtenir sa représentativité au niveau de la branche, les autres organisations syndicales, et notamment la CFDT, s'y étant opposées. Alors que le Ministère du Travail avait effectivement accordé sa représentativité à



l'UNSA en 2004, les autres syndicats ont contesté cette décision et ont gagné devant les tribunaux.

« On a siégé à partir de 2005, sauf que les organisations syndicales ont attaqué la décision du Ministère au tribunal administratif, elles ont fini par gagner, mais on a siégé de 2005 à 2007. Avant la loi de 2008, l'UNSA était le syndicat aux mille procès. Les 5 confédérations voulaient rester les seules à représenter le personnel » (FD UNSA) «

En 2011, à nouveau, suite à la négociation de l'accord de droit syndical évoqué plus haut, qui excluait de fait l'UNSA de son périmètre, l'UNSA est allée au tribunal pour pouvoir bénéficier de cet accord. Bien que représentative dans certaines entreprises, l'UNSA n'a pas été en mesure de prouver sa représentativité au niveau de la branche (cf. données de 2010 sur les élections DP), et notamment à prouver son implantation sur le territoire national, un nombre d'adhérents suffisant et le respect des principes de transparence financière (arguments mis en avant par la CFDT). Les employeurs se sont appuyés sur les résultats aux élections DP pour contester la demande de l'UNSA

« A l'occasion d'une procédure qu'avait fait l'UNSA sur la représentativité et qu'ils ont perdu, les patrons avaient fourni au tribunal tous les résultats par entreprise » (FD CFDT)

Pour l'UNSA, la loi de 2008 est donc une aubaine dans la mesure où elle va enfin permettre la reconnaissance de sa représentativité et l'aider à se renforcer dans les entreprises.

« La loi de 2008 a beaucoup d'avantages, elle permet de se présenter librement aux élections sans être traîné en justice. Ca va nous renforcer dans notre développement au niveau des entreprises. Aujourd'hui on a moins d'information que les autres, ça va nous rendre plus performant et nous faciliter la vie » (FD UNSA)

Cela dit, pour l'ensemble des organisations y compris l'UNSA, la CFDT fait le constat d'une perte de DS conséquente liée à la perte d'audience pour certains (FO et CFTC notamment), mais aussi aux stratégies des entreprises visant à réduire le nombre de DS. Pour la CFDT, cet effet non attendu de la loi de 2008 est problématique et surtout totalement sous-estimé.

« Il n'y a aucune analyse faite nulle part sur la perte de DS, mais c'est considérable. J'ai fait une stat sur la perte. Tout le monde perd, même nous » (FD CFDT)

*Tableau 5 – Projection CFDT du nombre de DS perdus dans la branche assurance par étiquette syndicale*

	CFDT	CGT	CGC	FO	CFTC	UNSA	Autres
- 500 salariés	2	4	3	2	4	0	0
500-5000	1	4	2	3	8	2	5
5000-10000	0	1	0	2	3	1	1
+10000	0	0	0	3	2	1	1
Total	3	9	5	10	17	4	7
Nombre de DS dans le panel	61	29	41	29	26	15	7
% de perte	4,9	31	12,2	34,5	65,4	26,7	-

Source : FD-CFDT

Champ : 61 groupes et entreprises de la branche, dont Groupama/Gan, Axa, Allianz...

#### 4 - Un dialogue social inchangé ?

En dehors de l'arrivée de l'UNSA dans la négociation de branche, qui se dit « *prête et savoir s'y prendre du fait qu'elle a siégé de 2005 à 2007* », le dialogue social dans le secteur de l'assurance risque d'être peu impacté par la loi de 2008 en tant que telle. Il est décrit comme bon et « transparent » par la plupart des syndicalistes et des interlocuteurs patronaux rencontrés, avec la production de nombreux accords<sup>6</sup>.

« On a une pratique de dialogue qui existe depuis longtemps. L'assistance aussi on a un bon dialogue de branche. Les agences, on a un bon dialogue de branche pour des petites boîtes, c'est moins de deux salariés en moyenne. Mais le point le plus difficile pour nous c'est le courtage. On a une chambre patronale où franchement ils sont très faibles. Le syndicalisme n'est pas vraiment reconnu. Ce sont de petites boîtes paternalistes » » (FD CFDT)

Un nouvel accord de droit syndical signé en juillet 2012 (encadré 3) et particulièrement favorable a abouti à la création d'une association pour le dialogue social (ADSA) qui collecte 5 euros par salarié (soit environ 700 000 euros) et répartit cet argent selon la représentativité des différentes organisations syndicales pour le remboursement des salaires des permanents fédéraux détachés de leur entreprise et une dotation de fonctionnement par an, certes limité à 15%, mais qui, pour la seule CFDT, représente 273 000 euros pour 2011 et 3 permanents.

<sup>6</sup> Accord du 19 décembre 2008 relatif à la mixité et à la diversité dans les sociétés d'assurance  
 Accord du 18 juin 2008 sur les retraites supplémentaires dans les sociétés d'assurance  
 Accord du 5 mars 2012 relatif au régime de prévoyance du personnel des sociétés d'assurance  
 Accord du 26 mars 2012 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les sociétés d'assurance

## SOUS-TITRE I FINANCEMENT DU DIALOGUE SOCIAL DE BRANCHE

### Article 4 – Détermination des moyens financiers

Le dialogue social de branche est financé par une contribution annuelle à la charge des entreprises visées à l'article 1.

Cette contribution est calculée en fonction des effectifs de chaque société concernée au 31 décembre 2009, en équivalent temps plein (cf. annexe II).

Elle est appelée en fonction des dépenses réellement engagées.

### Article 5 – Attribution des moyens financiers

Le montant de la contribution visée à l'article 4 (déduction faite des frais de fonctionnement de l'association visée à l'article 7) est réparti chaque année entre les organisations syndicales reconnues représentatives au niveau de la branche.

Dans l'attente de la publication du premier arrêté du ministre chargé du Travail fixant la liste des organisations syndicales reconnues représentatives au niveau de la branche, cette répartition est opérée en fonction des résultats des élections des délégués du personnel les plus récentes, tous collèges confondus, constatés conformément à l'article 3 (cf. annexe I).

Cette répartition vaut jusqu'au 31 décembre de l'année de publication de l'arrêté précité.

### Article 6 – Utilisation des moyens financiers

Les moyens financiers alloués à chaque organisation syndicale représentative sont destinés à financer les salaires et charges des permanents syndicaux qu'elle désigne en application de l'article 11.

Par exception, un maximum de 15 % des sommes allouées peut être affecté à la prise en charge de dépenses destinées au fonctionnement de l'organisation syndicale représentative de branche, dont une liste limitative est fixée par les statuts de l'Association pour le dialogue social dans l'assurance visée à l'article 7.

Cette intense activité de production conventionnelle au niveau de la branche est néanmoins nuancée par certains interviewés, notamment FO et l'UNSA, qui soulignent deux limites : l'extension des champs de négociation obligatoire décrétée par l'Etat et l'importance de la négociation d'entreprise.

« La négociation dans les branches n'est plus ce qu'elle était avant. J'ai connu des périodes où quand on ouvrait les négociations sur les salaires dans une branche, il y avait des milliers de salariés dans la rue, à l'appel de tous les syndicats pour exiger des augmentations générales de salaires de branche. Malheureusement, tout a été renvoyé aux entreprises, et la loi du 20 août fait partie de ce qui achève en fait ce processus de renvoi aux entreprises et menace donc beaucoup les droits collectifs des salariés dans les branches. Nous avons maintenant dans les branches, et ça nous révolte, des négociations qui ne sont plus libres mais qui sont dictées par les lois, par le gouvernement, qui ne sont plus du tout définies par les revendications que présentent les syndicats au nom des salariés, mais par des feuilles de route gouvernementale. Alors il faut discuter, les seniors, le handicap, la formation tout au long de la vie, ça n'est pas nous qui l'avons choisi, c'est dicté par le gouvernement. Et ça, ça n'est pas de la négociation libre » (FD FO)

« Le niveau de la branche a perdu de son importance au profit de la négociation de groupe ou d'entreprise. Il reste des belles choses en matière de protection sociale, de retraite supplémentaire, mais le rôle de la branche se limite à la fixation des minima en matière salariale. C'est un lieu important pour les personnels commerciaux, c'est un statut particulier avec des conventions très anciennes, un fort turnover et une forte précarité, donc là il y a une utilité de la branche en termes de garanties, même si heureusement il y a des accords complémentaires dans les grands groupes. Les conventions c'est la "voiture balais" pour les petites sociétés qui ont oublié le droit du travail, notamment en matière de licenciement et de rupture du contrat de travail » (FD UNSA)

A l'inverse, d'autres interlocuteurs, notamment la CFDT (légitimée en cela par l'interlocuteur patronal, lui-même ancien « patron du social » d'AXA), adopte une stratégie « *bottom-up* » qui consiste à s'appuyer effectivement sur la négociation d'entreprise, et plus précisément la politique contractuelle d'AXA, pour étendre à l'ensemble de la branche les dispositions négociées. De ce point de vue, et ce constat n'est pas une des conséquences de la loi en tant que telle, AXA (et du coup la CFDT très majoritaire) est l'entreprise leader de la branche et contribue par son activité conventionnelle à "tracter" la négociation de branche.

« Ce que fait la CFDT de très bien c'est en gros ils prennent ce qu'ils trouvent de mieux, et puis ils disent "au moins, on l'étend à tout le monde". Et c'est comme ça qu'on discute. L'entreprise qui a fait jusqu'à présent le plus de politique contractuelle, c'est Axa, donc c'est à la fois indexé de notre fait, et aussi du fait des partenaires sociaux qui s'inspirent de ce qui est fait parce qu'ils viennent eux-mêmes de chez AXA, à la CFDT et à la CGT » FFSA

Si les acteurs sociaux restent attachés à la négociation de branche, la montée en force de la négociation d'entreprise dans les grands groupes tend à restreindre l'enjeu du niveau de la branche, même si celle-ci reste le lieu de négociation incontournable pour ce qui relève de la protection sociale, des retraites et de la formation, et la défense des conventions collectives. Côté syndical, un des enjeux va consister à renouveler les équipes de négociateurs, la plupart des personnes interviewées étant âgées de plus de 60 ans et n'ayant manifestement pas encore préparé la relève.

## 5 - Des stratégies syndicales divergentes

Déjà très implantée dans le secteur de l'assurance, et notamment dans les grandes entreprises, la CFDT a mis en œuvre une stratégie active de développement dans les PME, depuis plus de 10 ans. Au niveau du syndicat Ile-de-France, plusieurs militants retraités aident à la négociation de protocoles électoraux, en prenant contact avec les directions et les salariés.

« On a de jeunes retraités bénévoles, notamment un ancien DS de la GMF, qui, dès qu'il a été en retraite, s'est proposé pour nous aider. Il est génial sur les négociations de protocole, parce qu'il sait faire, parce qu'il passe très bien avec les patrons. Il demande à rencontrer les salariés et les patrons eux-mêmes, sans que ce ne soit refusé. On a la chance, à l'Actif, d'avoir suffisamment de monde pour ne pas avoir à encombrer les UD qui peuvent se consacrer aux syndicats qui ont moins de moyens que nous » (syndicat CFDT)

La CFDT fait également la promotion des RSS et n'hésite pas à souligner la nécessité de questionner les pratiques syndicales des équipes, quitte à ce que la loi sanctionne les militants insuffisamment performants. Les structures syndicales sont explicitement porteuses d'une redéfinition des « bonnes pratiques » qui puise dans les expériences antérieures de syndicalisation et articule pratiques de proximité, adhésion et négociation.

« A chaque fois qu'on peut, on utilise le RSS. Quand il y a eu la nouvelle loi, une critique qui était faite par nos équipes et nos syndicats locaux c'était "la nouvelle loi va nous empêcher de nous implanter dans les boîtes où on n'est pas". Nos syndicats locaux nous disaient "avant ça n'était pas compliqué, on mettait un DS, on n'avait pas d'adhérents, pour être clair, on mettait un DS et on pouvait signer un accord". C'était la belle vie. Enfin, en termes de légitimité, c'est contestable mais c'était ça, le système d'avant. Donc nos équipes nous ont dit "le RSS ce sera plus difficile". Alors c'est vrai que c'est difficile, mais difficile pour tout le monde. C'est aussi pour ça que SUD ne s'implante pas. Parce que le RSS, après il faut franchir les 10%. Et on voit qu'on ne franchit pas les 10% comme ça. Nos équipes qui ne sont pas bonnes et bien elles n'ont pas le seuil des 10%. Toutes nos grosses équipes qui font un bon résultat électoral, il n'y a pas de mystère : il y a de la négociation collective, ils animent leur structure en interne, ils débattent, ils font du terrain, ils se déplacent, il y a de la communication, il y a des volontés de syndicalisation, de développement. Il n'y a pas de résultats mystérieux. Ce qui fait le succès de la CFDT, chez nous, c'est la ligne politique, conjuguée à la pratique de terrain. On négocie, on obtient des résultats, sachant qu'on est un secteur où on obtient encore des résultats. Ce qui n'est pas évident partout. Et puis il faut une pratique de terrain, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait un relais, qu'il y ait des élus, qui aillent voir les salariés, qui se déplacent dans les établissements, qui se déplacent dans les régions. Et puis qu'il y ait une pratique de communication, surtout, parce qu'on sait que la CFDT, sa faiblesse c'est qu'elle ne sait pas vendre ce qu'elle fait » (FD CFDT)

Enfin, dans le secteur du courtage principalement, la fédération, aidée par la cellule TPE de la confédération, a organisé une campagne ciblée pour toucher les salariés et les inciter à voter. Une plaquette centrée sur les droits des salariés du courtage a été élaborée. Elle va être envoyée par mail ou par fax à un fichier d'agences acheté aux Pages Jaunes ou distribuée en mains propres par des militants de grandes entreprises volontaires pour participer à cette opération.

« On a fait un plan de campagne, que l'on vient de faire valider à notre Conseil Fédéral de la semaine dernière. On aura du matériel spécifique agences qui va être créé. On va faire une plaquette, qui va être axée agences et courtiers, du genre : "vos droits : qu'est-ce que la CFDT a fait pour vous". On a négocié un achat de fichiers à travers "Pages Jaunes" sur les agences de façon à ce qu'on puisse envoyer une lettre par mail. On va attendre la lettre du ministère et on va nous envoyer notre propre profession de foi spéciale agence. C'est souvent le salarié quand même qui ouvre la boîte mail ou s'il n'y a pas de mail ça va être par fax. L'idée aussi de la plaquette, c'est que les militants de notre réseau prennent 5 minutes de leur temps pour entrer dans les agences près de chez eux. Donc on va leur donner le mode d'emploi. Une agence, c'est quoi ? Si tu vois écrit AXA, c'est une agence. Donc on va leur décrire un peu ce qu'est une agence, et leur dire "si tu en a deux ou trois autour de toi et bien tu prends cinq minutes le matin ou le soir quand tu rentres, tu rentres dans l'agence et tu parles aux salariés, tu leur remets la plaquette". On va mobiliser toutes nos sections, en particulier celles des grosses boîtes qui ont des réseaux d'agents » (syndicat ACTIF-CFDT)

A l'inverse, du côté de FO, la stratégie penche d'abord plutôt du côté du contentieux juridique, même si les interviewés disent ne pas en faire une priorité, pour contester les résultats des élections au titre soit de la composition des collèges soit de la définition des périmètres électoraux.

« Alors chez AXA, si, il y a une action très importante qui a été engagée, et qui a été gagnée par FO, c'est une action qui avait pour but de convaincre la direction de ne pas confondre les consultations du C.E. et les négociations. Elle faisait voter les syndicats au lieu des élus dans les C.E. Donc on a fait dire par la Cour de Cassation que cette confusion n'était pas possible. Et nous avons eu gain de cause. Chez Generali, on a eu deux actions très importantes. Il ne faut pas ramener notre action syndicale aux actions judiciaires, mais vous me posez la question, donc il y en a eu une qui a eu pour objet de convaincre Generali que faire une unité économique et sociale ne l'autorisait pas à faire un grand espace de mobilité, et qu'il fallait respecter le fait qu'à l'intérieur d'une unité économique et sociale, chaque société restait l'employeur de ses salariés. Et puis une autre décision très importante, qui a été prise en justice contre Generali qui avait pensé pouvoir licencier des centaines de commerciaux, justement, les EBEL, en mettant en avant des changements dans des règles fiscales concernant les produits d'assurance qui changeaient les règles de souscription. La Cour de Cassation a considéré que ce licenciement était dépourvu de cause économique, parce qu'une entreprise ne pouvait pas licencier des salariés pour cause économique si elle ne regardait pas l'ensemble du secteur d'activité à l'intérieur du groupe. Donc nous sommes très attachés à la notion d'unité économique et sociale qui protège les salariés, parce qu'il peut y avoir une activité qui soit en difficulté à un moment donné, mais ça ne justifie pas les licenciements des salariés de cette activité. Il faut regarder l'ensemble de l'activité » (FD FO)

FO est également opposé aux RSS et demande le rétablissement des DS. Globalement opposé à la loi, FO ne s'avoue pas vaincu pour autant. Chez AXA France, par exemple, l'équipe FO a regagné sa représentativité, grâce à un « gros travail de terrain », salué par les autres organisations syndicales, notamment la CFTC qui, pour sa part, ne parvient pas à se relever de la perte de sa représentativité en 2010.

« Tout récemment, chez Generali, on a eu une action contre une externalisation, contre une mise en cause des droits des salariés. Il s'agissait d'une plate-forme Internet, où il n'y avait que des jeunes. Ils ont débrayé, ils ont fait leur cahier de revendications, ils ont fait ça. Avant la loi du 20 août, on aurait désigné un Délégué Syndical. Maintenant ça n'est plus possible. Il faut qu'il ait été candidat aux élections précédemment, qu'il ait eu 10 % sur son propre nom. Donc on ne peut pas. Donc ça conduit à quoi ? Ces jeunes, à qui j'aurais dit "on se bat, on reste, on désigne l'un d'entre vous, on continue", ils seraient restés dans l'entreprise. Là, qu'est-ce qu'ils disent ? "On s'en va". L'OIT, effectivement, a demandé au gouvernement français de revoir cette disposition, parce que quand un syndicat est reconnu représentatif dans une entreprise, il devrait pouvoir désigner librement ses Délégués Syndicaux. Ce qui n'est pas le cas dans la loi. La loi prévoit qu'on peut nommer un RSS, mais d'abord le RSS c'est un mandat très critiquable, ce mandat c'est une horreur. Et ce RSS, comment voulez-vous qu'il puisse affirmer l'activité syndicale en ayant 4 heures par mois ? Mais par-dessus le marché, il y a quelque chose de terrible pour le RSS, s'il n'obtient pas 10 % aux élections, on n'a pas le droit de le renommer après. Alors on l'a exposé, on l'a mis en avant, et si jamais il obtient pas 10 %, il est mort. Alors vous vous rendez compte de la perversité de ce mandat » (FD FO)

La CGC semble plus proche des pratiques de la CFDT, en matière de syndicalisation et d'aide (ponctuelle) à la négociation de protocole électoraux, s'appuyant, pour ce faire, sur les équipes syndicales d'entreprise ou des syndicats. Chez FO comme à la CGT ou à l'UNSA, la structuration de l'action syndicale à destination des militants d'entreprises des TPE-PME semble s'appuyer davantage sur les unions départementales (ce qui est également le cas à la CFDT, mais pour les secteurs où la CFDT est faiblement implantée, ce qui n'est pas le cas de l'assurance), ce qui permet sans doute d'expliquer pourquoi la fédération FO interviewée en juillet 2012 n'envisageait pas de participer de manière très active à la campagne TPE. Ce rôle du niveau départemental en matière de formation, de ressource logistique et de soutien légal

est très visible dans l'exemple de Nour, militante FO d'une PME du courtage dont le patron s'avère peu scrupuleux du droit du travail.

### Encadré 3. Nour ou la ténacité d'une élue de PME du courtage

Nour est embauchée en 2001 comme commerciale dans une des trois entités de Courtage, entreprise familiale, spécialisé dans les produits de mutuelle santé et de prévoyance pour animaux. En 2003, les entreprises fusionnent et dépassent le seuil des 50 salariés. Nour qui est « reconnue pour son franc parler » est poussée par ses collègues pour se présenter aux élections. Elle est élue sans étiquette. En 2005, elle crée une section FO, encouragée par des membres de sa famille qui lui conseillent de se syndiquer, et fait 15 adhérents, « ce qui était beaucoup, vu la mentalité et comment ça fonctionne ici ». Elle est réélue avec une autre personne encartée à la CGT, mais elle perd son mandat en 2007, suite à une action en justice menée par FO contre l'employeur pour travail dissimulé et abus de biens sociaux qui aboutit à une perquisition de la gendarmerie dans l'entreprise. « On a été diabolisé, on a été décrit comme des gens qui veulent avoir beaucoup d'argent et qui veulent que la société mette les clés sous la porte ». 10 des 12 salariés qui avaient porté plainte avec elle sont licenciés ou négocient des ruptures conventionnelles. Elle reste déléguée syndicale FO, mais perd l'essentiel de ses troupes, et perd ensuite son mandat de DS en 2009, car elle n'atteint pas les 10% aux élections. Elle devient RSS et ne participe plus à rien, « je n'ai que 4 heures de délégation et je suis un peu mise à l'écart ». Nour entame une action aux prud'hommes, à titre personnel, sur la question du non paiement des heures supplémentaires et des congés payés. Elle est épaulée par un collègue et par son syndicat. Toujours en procédure au pénal, l'employeur menace de baisser les primes de 10% pour tout le monde, tout en demandant à 17 salariés de faire des attestations pour contrer sa plainte. Elle subit « beaucoup de pression, des insultes, des menaces », y compris de la part des salariés. Elle refuse de partir tant qu'elle n'a pas obtenu gain de cause. Sa plainte est toujours en cours. L'employeur gagne en revanche au pénal, les heures supplémentaires et les congés payés ne sont toujours pas payés.

Nour se présente donc aux élections en 2011 et remporte 39% des voix... Des anciens salariés qui la connaissent depuis longtemps et ont compris que « moi qui voulais partir avec le gros lot et gratter le maximum, et bien je suis toujours là, alors que la plupart des autres ont pris leur chèque et sont partis », acceptent d'être inscrits sur sa liste. D'autres salariés lui promettent de voter pour elle « si elle se bat pour les 10% de congés payés ». FO obtient 2 postes de titulaires au CE sur 3, la CFTC obtient 1 poste de titulaire. La CGC, la CFDT et la CGT obtiennent 1 poste de suppléant chacun. L'entreprise qui compte aujourd'hui 90 salariés a 4 syndicats représentatifs (FO, CFTC, CGC, CGT) et 2 RSS (CFDT, UNSA). « Il y a des personnes qui sont à la recherche de protection, qui sont là pour eux-mêmes et il y a la manipulation de la direction qui cherche à mettre ses pions dans les syndicats et que tout soit comme ils veulent ». L'ancien RSS SUD a été battu aux élections et a donc perdu son mandat, il est actuellement en procédure de licenciement. « Tous les 3 mois, on est aux prud'hommes », mais l'employeur tient les salariés par un système de primes peu transparent et un recrutement par cooptation, sans grandes exigences sur les niveaux de diplôme et très ouverts sur l'embauche de salariés issus de l'immigration, mais aussi de seniors et d'handicapés pour lesquels il reçoit des aides. « Il y a beaucoup de frères, de cousins, de copinage et on apprend sur le tas ». Nour est assez seule dans son action, mais elle est très soutenue par son syndicat, dans lequel elle s'investit et se forme. Dans un contexte de turn-over très important et de « mercato syndical » permanent, Nour est la seule à n'avoir « jamais changé d'étiquette ou de ligne de conduite ». Elle refuse de faire campagne pour les élections de 2013, « mon parcours c'est un trac, revoyez tout ce que j'ai fait, je n'ai pas besoin de vous prouver autre chose. Aujourd'hui il y a une pointeuse, on nous donne quand même un petit 10% en juin, on a des tickets restaurants à 8,50 euros. On est les seuls à FO à aller aux prud'hommes, à porter plainte, à demander que le droit soit respecté sur plein de points sur lesquels ça n'est toujours pas le cas, on se bat, on se bat ». De son point de vue, la loi de 2008 est favorable à l'employeur, « quand on vous dit "votez pour telle personne" et qu'ils mettent leurs pions, et qu'on se retrouve sans rien, qu'on a plus notre mot à dire... c'est l'employeur qui y trouve son intérêt ».



## **Conclusion**

Dans le cas de la branche de l'assurance, définie au sens des quatre conventions collectives qui la composent, l'application de la loi de 2008 aura principalement pour effet de conforter les tendances antérieures tant sur le plan du dialogue social, plutôt très développé et doté en moyens (et visant une professionnalisation encouragée par la CFDT et le patronat), que du poids des différents acteurs qui la composent. Si la CFDT conforte sa position de leader, FO et la CFTC vont sauver leur représentativité de justesse, la CFTC étant en grande difficulté dans la plupart des grosses entreprises. La CGT comme FO sont également en butte à l'effritement de leur électorat non-cadre dans un secteur qui recrute massivement des jeunes diplômés. Evolution démographique qui profite en retour à la CFE-CGC et à la CFDT. Cela dit, si des évolutions très importantes sont visibles au niveau de certaines entreprises, la représentativité des différentes organisations au niveau de la branche évolue lentement et traduit peu l'affaiblissement durable de certains syndicats. Seule véritable nouveauté directement liée à la loi, l'UNSA va vraisemblablement gagner la représentativité qu'elle réclame depuis 2008. Sa présence ne devrait néanmoins pas modifier en profondeur la négociation de branche, tirée par la FFSA et la CFDT et fortement indexée sur les pratiques de négociation d'entreprise, mais elle pose en revanche de nombreuses difficultés techniques en matière de décompte des voix et de calcul des majorités d'engagement. Ces difficultés posent le problème crucial de l'articulation entre la « branche » et les « conventions collectives » qui la composent. L'attachement de certaines organisations syndicales au maintien de « petites » conventions collectives, spécifiques à certaines catégories de salariés qui composent leur base électorale, souligne l'hétérogénéité interne de la représentation de branche et la difficulté de la mesurer indépendamment des logiques « catégorielles » (explicitées ou non) qui la structurent.



## Chapitre 2

### La Presse : un secteur très hétérogène, structuré par une représentation catégorielle

*Sophie Bérout, Cécile Guillaume*

Les monographies d'entreprise que nous avons réalisées dans le secteur de la presse<sup>7</sup>, dans deux grands groupes de presse magazine et de presse spécialisée, nous ont permis de repérer des enjeux apparemment structurants dans le secteur par rapport aux implications du nouveau régime de représentativité : d'une part, le maintien ou non d'un collège spécifique pour les journalistes ; d'autre part, la constitution de listes communes, intersyndicales, permettant d'atténuer les effets de seuil et de maintenir une représentation syndicale relativement large. En partant de ces deux cas d'étude, nous avons souhaité explorer le niveau de la branche – mais il faudrait dire des branches – afin de comprendre si les phénomènes observés au niveau local relèvent de tendances plus larges et surtout de saisir les éventuelles implications de la loi du 20 août 2008 sur les pratiques des interlocuteurs sociaux à cette échelle<sup>8</sup>. Or, la réalité que recouvre la notion de branche n'est pas facile à appréhender dans ce secteur tant celui-ci est fragmenté, par types de presse tout d'abord, par catégorie socioprofessionnelles ensuite avec un statut particulier des journalistes qui disposent d'une convention collective nationale (et verticale en quelque sorte). Le secteur de la presse recouvre de multiples configurations, avec à chaque fois la question de la représentation catégorielle des journalistes et du rôle d'un des acteurs historiques du secteur, le Syndicat national des journalistes (SNJ). Une relative incertitude semble y exister, non quant à la liste des organisations qui demeureront représentatives en 2013, mais quant au mode d'agrégation des résultats électoraux en raison de cet éclatement de la représentation professionnelle et surtout de la division des organisations patronales.

---

<sup>7</sup> La première sur un grand groupe de presse magazine figure dans le premier rapport (2011) et la seconde, sur un grand groupe de presse spécialisé, a donné lieu à une publication (Bérout, Guillaume, 2012).

<sup>8</sup> Cette monographie repose – en plus des entretiens réalisés dans les deux groupes de presse investigués - sur huit entretiens menés avec des militants en responsabilité fédérale ou nationale au SNJ (Solidaires), à la F3C-CFDT, au SNE-CFDT, au SNJ-CGT, à la FILPAC-CGT, à l'UFICT-CGT, dans un syndicat patronal et avec une déléguée syndicale CFDT d'une PME.

## **1 - Un secteur d'activité très concentré mais hétérogène, avec un poids stable de la catégorie journalistes**

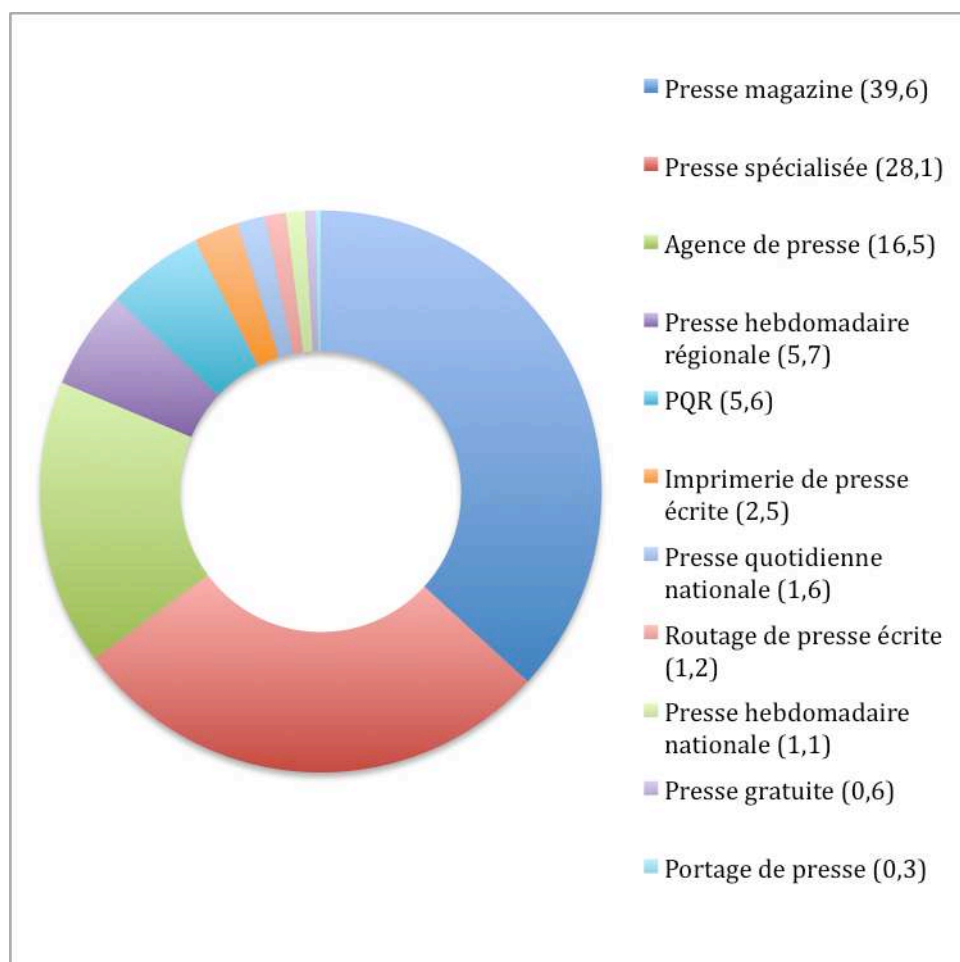
En 2010, le secteur de la presse<sup>9</sup> comprend 2 216 entreprises, en majorité des petites entreprises (60% de moins de 10 salariés), mais qui regroupent seulement 10,1% des effectifs et compte 80 739 salariés massivement concentrés dans les entreprises de plus de 50 salariés (71,1%). Le secteur de la presse recouvre onze types d'activités, avec des poids différents (figure1). Pour ce qui concerne les deux types de presse plus spécifiquement étudiées dans cette monographie, à savoir la presse magazine et la presse spécialisée, la première regroupe à elle seule 36,9% des entreprises et 30,5% des salariés. La Presse Spécialisée, pour sa part, regroupe 28,1% des entreprises, 16,5% des salariés (soit environ 16 000 salariés). A titre de comparaison, la Presse Quotidienne Régionale ne représente que 5,6% des entreprises, mais 24,2% des salariés.

Le périmètre du secteur est en baisse depuis deux ans. Il y avait 2 371 entreprises en 2009 et 2 553 en 2008. Le nombre de salariés a également baissé. Il y avait 80 802 salariés en 2009 et 84 011 en 2008. La part des nouvelles recrues est supérieure à celle des partants dans plusieurs branches : presse hebdomadaire régionale (PHR, 20,2% d'entrants, 15,6% de sortants), agences de presse (17,1% d'entrants, 12,3 % de sortants), presse magazine (16% d'entrants, 14% de sortants), portage (29,4% d'entrants, 24,7% de sortants), presse gratuite (18,2% d'entrants, 17,3% de sortants). Pour toutes les autres formes de presse, la proportion des salariés recrutés reste inférieure à celles des collaborateurs qui sont partis : presse quotidienne régionale (PQR, 10,2% d'entrants, 13,3% de sortants), presse spécialisée (11,6% d'entrants, 14,5% de sortants), presse quotidienne nationale (PQN, 5% d'entrants, 8,2% de sortants), routage (22,6% d'entrants, contre 25,3% de sortants), imprimeries (8% d'entrants, 11,6% de sortants).

---

<sup>9</sup> Nous nous appuyons ici sur les données de l'observatoire des métiers de la Presse, élaborées à partir des données de la Caisse de Retraite et de Prévoyance du secteur de la presse écrite, AUDIENS. Les données collectées par AUDIENS ne permettent pas d'isoler la population des journalistes des cadres, ne laissant apparaître en tant que catégorie spécifique que les pigistes.

Figure 1 : Répartition du nombre d'entreprises par forme de presse en 2010



Données en pourcentage.

Source : AUDIENS

Les cadres constituent la première catégorie socioprofessionnelle du secteur de la presse, avec 42,4% de l'effectif global (pour rappel, dans les statistiques AUDIENS, les journalistes sont inclus dans les cadres). Le nombre de cadres a légèrement augmenté en 2010, comparé à 2009 (il y avait 33 917 cadres en 2009, soit 42%), Les non cadres représentent 40,3% de la population étudiée. Leur nombre est stable par rapport à 2009. Les journalistes pigistes<sup>10</sup>, qui représentent 17,3% des salariés en 2010, voient leur nombre baisser par rapport à 2009 : ils étaient 14 324 en 2009, soit 17,7% des salariés. La part des non cadres est particulièrement élevée dans les entreprises de portage, les imprimeries et le routage. Elle est également élevée en presse hebdomadaire régionale (56%) et en presse quotidienne régionale (52%). Les cadres sont majoritairement représentés en presse quotidienne nationale

<sup>10</sup> Pour définir la catégorie des pigistes, AUDIENS prend en compte toutes les personnes ayant réalisé au moins une pige dans l'année sans qu'elles aient nécessairement un statut de journaliste professionnel. La CCIJP dénombre quant à elle les journalistes pigistes qui ont une carte de presse.

(55%), en presse gratuite (52%), en agences de presse (49%), en presse spécialisée (45%) et en presse magazine (41%). On note une forte proportion de journalistes pigistes en presse hebdomadaire nationale (30%), en agences de presse (28%), et en presse magazine (28%).

Plus de deux journalistes sur trois travaillent dans la presse écrite (67,2%)<sup>11</sup> premier secteur d'activité de cette catégorie, où elle représente plus d'un tiers des salariés (35%, pigistes compris). Un quart des cartes de presse accordées concerne des titres de presse magazine, un autre petit quart, la presse quotidienne régionale (23%) et 19% la presse spécialisée (tableau 1). C'est en presse spécialisée que les premières demandes sont les plus importantes (24%). Une nouvelle catégorie a été introduite en 2011, la catégorie « multi supports ». Cette dernière fait référence au fait de travailler sur au moins deux supports (en général papier et internet) et atteste des profondes transformations, et d'une certaine manière déstabilisations, que connaît la profession, dimension sur laquelle nous reviendrons plus tard.

*Tableau 1 – Répartition des journalistes de la presse écrite selon le type, en 2011*

Type de presse	Effectifs en stock	%	premières demandes	%
Total presse écrite	25 047	100	1 222	100
dont:				
Agence de presse écrite	2 353	9	112	9
Presse hebdo nationale	1 266	6	44	4
Presse hebdo régionale	1 840	7	121	10
Presse magazine	6 052	24	273	22
Presse quotidienne nationale	2 777	11	100	8
Presse quotidienne régionale	5 878	23	275	23
Presse spécialisée	4 881	19	297	24

*Source: Observatoire des Métiers de la Presse et l'Observatoire des Métiers et des qualifications de l'Audiovisuel*

En 2011, les journalistes pigistes et en CDD représentent 20,5% de l'ensemble des journalistes encartés, soit 0,5 point de plus qu'en 2010. Depuis 2008, le nombre de journalistes en CDI baisse, alors que le nombre de journalistes pigistes et en CDD augmente, mais c'est dans le secteur de la presse écrite que le pourcentage de journalistes encartés en CDI est le plus élevé (79,3%). Plus de la moitié des nouveaux salariés ont été recrutés en CDI en 2010. Certains secteurs font toutefois surtout appel à des CDD : la PQR (68,6%), le routage (56,7%), le portage (56,2%) et dans une moindre mesure la PQN (52,5%).

32,1% des journalistes pigistes gagnaient moins de 1 500 euros mensuels brut en 2011, 35,2% entre 1 500 et 2 500 euros et 30,3% plus de 2 500 euros par mois. Selon l'un des

<sup>11</sup> Nous nous appuyons ici sur le rapport élaboré en 2011 par l'Observatoire des Métiers de la Presse et l'Observatoire des Métiers et des qualifications de l'Audiovisuel en partenariat avec la Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels et sur la base des données enregistrées par cette dernière.

négociateurs de branche SNJ, l'augmentation du nombre de journalistes aux cours des dernières décennies est de fait davantage liée à l'assouplissement des critères des commissions de la carte, notamment en termes de seuil de rémunération :

« Le nombre de journalistes beaucoup augmenté dans les années 1990, et c'est en régression depuis deux ans. Alors, ça a augmenté parce qu'il y a eu des nouveaux supports qui se sont créés, la presse magazine qui a augmenté, après et bien il y a aussi autre chose, c'est-à-dire que les critères d'attribution de la carte journaliste professionnelle ont un peu évolué au sein de la Commission de la carte. En théorie, la loi dit qu'un journaliste est salarié d'une entreprise de presse, mais ça a évolué avec le développement de sociétés de production audiovisuelle qui en fait sont des sous-traitants des télévisions ou des radios. Et la réalité c'est que les personnes qui travaillent dans ces sociétés de production, qui n'ont pas forcément un statut d'entreprise de presse, font effectivement un boulot de journalistes. Donc, les critères d'attribution ont un peu évolué, ils dépendent surtout maintenant de la fonction réellement exercée par la personne. De même, la loi ne dit rien ou quasiment rien, du niveau de revenus. Elle dit qu'un journaliste est celui qui tire l'essentiel de ses revenus de l'exercice de la profession journalistique. Alors il y a effectivement 25 ans, on considérait qu'il fallait être au moins smicard. La réalité c'est que la précarité s'est exceptionnellement développée, notamment pour les journalistes rémunérés à la pige, et même s'ils ont des revenus faibles, la Commission accorde quand même la carte journaliste à des personnes qui ont des revenus, des fois, de 400 € ou 500 €/mois. Donc, le fait que le nombre de journalistes ait aussi augmenté ça n'est pas dû qu'aux entreprises de presse, c'est aussi dû à l'assouplissement des critères de la Commission de la carte » (négociateur de branche SNJ)

Ce panorama du secteur souligne à la fois sa très forte hétérogénéité, que l'on retrouvera à l'échelle des caractéristiques de la « branche » et le poids encore très important des journalistes dans le secteur de la presse écrite, particulièrement dans la presse magazine et la presse spécialisée, les deux types de presse étudiés dans le cadre de cette enquête. Davantage que la presse spécialisée, la presse magazine est dominée par quelques grands groupes, implantés en région parisienne : Lagardère, Mondadori, Prisma Média, Express-Roularta. Ces groupes dominant complètement la branche et, comme nous le verrons, misent surtout sur les négociations d'entreprise. Il existe davantage de diversité (y compris sur le plan géographique) du côté de la presse spécialisée dans la mesure où elle regroupe toutes les publications qui abordent un domaine particulier (agricole, sportif, musical, professionnel, etc.), dont des dizaines de très petits « titres » qui ne comptent que deux ou trois salariés. Selon la Fédération nationale de la presse d'information spécialisée (FNPS), cette branche compte 542 entreprises éditant au total 1622 publications. Le phénomène de concentration y est cependant également marqué : 40% des entreprises dans la presse spécialisée auraient moins de cinq salariés et 8% plus de cinquante, ce dernier pourcentage renvoyant là encore à l'existence de grands groupes de presse (tels Infopro, Le Moniteur, Wolker Klowers France). La presse spécialisée, comme la presse magazine, vit principalement des recettes publicitaires.

Le rapide panorama que nous venons d'établir et qui présente une image finalement assez « stable » de l'emploi dans le secteur cache des phénomènes de restructuration très importants, notamment dans les grosses entreprises, et une transformation des métiers et des activités qui devraient *a priori* avoir un impact sur la négociation de branche, mais comme le

souligne un négociateur patronal, « *si la presse est peut-être la nouvelle sidérurgie française, le morcellement du secteur rend difficile d'avoir une vision globale* ».

## **2 - Une « branche » composite, structurée verticalement et horizontalement**

Compte tenu de son hétérogénéité et du poids des journalistes, la négociation de branche est structurée à la fois verticalement par l'existence d'une convention collective nationale de travail des journalistes signée le 1er novembre 1976 et refondue le 27 octobre 1987 (cf. annexe) qui se décline partout et horizontalement par 23 conventions collectives spécifiques selon les types de presse et les catégories de salariés. La presse parisienne a elle seule compte quatre conventions collectives : pour les ouvriers, pour les cadres administratifs, pour les cadres des services techniques et pour les employés<sup>12</sup>. Cette « balkanisation » des conventions collectives, selon les mots d'un négociateur de branche CFDT, est liée à la structuration des organisations patronales dans le secteur qui est très éclatée.

« Donc on a 10 organisations patronales dans la presse, enfin je ne sais jamais si c'est 9 ou 10 alors on va les recompter ensemble. En presse quotidienne, on a le SPQN (Presse quotidienne nationale), le SPQR (Presse quotidienne régionale), le SPQD (presse quotidienne départementale). En presse magazine, on a le SPPMO et le SPM. On a la presse spécialisée, avec la FNPS. On a la fédération de la presse périodique régionale, c'est en gros la presse hebdomadaire ou mensuelle mais régionale, ces petits hebdo régionaux que vous avez ici ou là... On a la Fédération Française des Agences de Presse, qui est une fédération d'ailleurs, c'est-à-dire que si on subdivise encore à l'intérieur de ça il y a au moins 4 syndicats... mais au moins ils appliquent les mêmes textes conventionnels. On a la FNAPI qui est la Fédération Nationale des Agences de Presse Photographique, mais moi je les compte pour une parce que je considère que c'est qu'une organisation puisque c'est les mêmes qu'on voit. Et puis on a maintenant le SPIL qui est le Syndicat de la Presse Indépendante en Ligne qui s'est créé il y a deux ans à peu près... Rue 89, Médiapart, Bakchich, Actu Environnement... On doit être à 9 là non ? » (négociateur de branche CFDT)

---

<sup>12</sup> Liste exhaustive des conventions collectives pour l'ensemble du secteur :

- convention collective du travail des ouvriers des entreprises de Presse de la Région Parisienne.
- convention collective du travail des cadres administratifs de la Presse Quotidienne Parisienne.
- convention collective des cadres des services techniques de la Presse Quotidienne Parisienne.
- convention collective des employés de la Presse Quotidienne Parisienne.
- convention collective des ouvriers de la Presse Quotidienne Régionale.
- convention collective des employés de la Presse Quotidienne Régionale.
- convention collective de l'encadrement de la Presse Quotidienne Régionale.
- convention collective de travail des employés de la Presse Hebdomadaire Régionale.
- convention collective nationale des cadres de la Presse Hebdomadaire Régionale d'Information.
- convention collective des ouvriers de la Presse Départementale.
- convention collective des employés de la Presse Départementale.
- convention collective des cadres administratifs de la Presse Départementale.
- convention Collective des cadres techniques de la Presse Départementale.
- convention collective des employés de la Presse Magazine d'Information.
- convention collective des cadres de la Presse Magazine d'Information.
- convention collective nationale des employés de la Presse d'Information Spécialisée.
- convention collective nationale des cadres, techniciens et agents de maîtrise de la Presse d'Information Spécialisée.
- convention collective de la Presse Périodique et Hebdomadaire de la Région Parisienne (employés).
- convention collective des cadres administratifs de la Presse Périodique.
- convention collective des entreprises de Portage de Presse.



Si la représentation patronale a été unifiée, durant une courte période, grâce à la constitution d'une Fédération Nationale de la Presse Française (FNPF), celle-ci n'a pas survécu au départ du SPM (devenu SEPM – syndicat des éditeurs de la presse magazine - en avril 2012, issu de la fusion du SPM et du SPPMI), l'un des plus gros syndicats du secteur en chiffre d'affaires, puis ensuite à celui du SPQR (presse quotidienne régionale), qui à eux deux représentent plus d'un tiers des salariés du secteur. Cet éclatement est entretenu par une forte concurrence entre les différentes entreprises de presse et la difficulté, côté patronal, à faire émerger des intérêts communs.

« Donc, à partir du moment où les deux plus grosses organisations patronales de presse sortaient de la fédération, la fédération était morte... ça cotise plus et voilà. Donc la fédération est morte. Alors, elle était pas hyperactive non plus, mais dans certains dossiers, pas seulement sociaux d'ailleurs... quand il y a eu besoin d'avoir des positions communes un peu structurées effectivement la FNPF a un peu aidé quand même. Il y a un manque de leadership chez eux actuellement... que le SPQR essaie de prendre un peu parce que c'est le plus important, en nombre de salariés en tout cas. Le plus riche c'est le SPM, et le plus représentatif de mon point de vue » (négociateur de branche CFDT)

Une telle atomisation de la représentation patronale, d'une certaine manière paradoxale au regard des processus de concentration financière dans le secteur, affaiblit le niveau des branches au profit des grands groupes et surtout, rend les contours de la branche relativement incertains car sensibles à ces mouvements de recompositions.

« Donc, oui, je vous disais que c'est un peu complexe dans la presse parce que pour établir la représentativité de branche, moi même aujourd'hui, je suis pas capable de vous dire comment on va faire. Moi ce que je fais, c'est que pour l'instant j'agrège les résultats de l'ensemble des entreprises relevant d'une même organisation patronale. La presse elle se structure, au jour d'aujourd'hui elle est très structurée par les organisations patronales... et par voie de conséquence chaque organisation patronale ayant ses propres conventions collectives, ce qui fait qu'on a une balkanisation des conventions collectives qui est hallucinante. » (négociateur de branche CFDT)

« Après, avec les patrons, on s'est retrouvés à discuter avec la DGT dans la presse avec des patrons qui nous disaient “ah bien non, nous on a créé une branche professionnelle, nous on est regroupés au sein d'un syndicat, c'est la presse des journaux juridiques de Provence – je dis un truc comme ç a-, pour nous c'est une Branche” » (négociateur branche SNJ)

La structuration de la représentation patronale et son mode de fonctionnement interne s'opère également au détriment des PME-PMI – lesquelles demeurent importantes en nombre dans le secteur de la presse spécialisée. La négociation de branche est dominée par les grands groupes, sans que ces derniers ne fassent de celle-ci un élément moteur pour l'ensemble des entreprises concernées.

« Alors, ils (la FNPS) nous parlent des PME... Ils nous disent, ‘attention, sur la loi Hadopi, en termes de droits d'auteurs, il ne faut pas aller trop loin, parce que cela pourrait pénaliser les petites éditeurs...sauf que les petits éditeurs, on ne les voit pas autour de la table et, du coup, c'est difficile de se faire un avis » (responsable Info'Com CGT, négociateur de branche)

Du côté syndical, la représentation est également très diversifiée et très éclatée, puisque toutes les confédérations sont présentes, mais de manière différenciée pour les journalistes et les autres catégories de salariés. Ainsi la CGT est représentée par le SNJ-CGT pour la catégorie journalistes et par la FILPAC pour les autres salariés (les cadres étant eux-mêmes regroupés dans une structure spécifique de la FILPAC, l'UFICT). Les relations entre le SNJ-CGT et la certains syndicats de la FILPAC peuvent être très tendues. FO possède deux syndicats de journalistes, le SGJ-FO et le SNJ-FO, lesquels sont en concurrence. Le SNJ (Solidaires), pour sa part, ne représente que les journalistes et compte 2700 adhérents au plan national. A l'heure actuelle, si l'on se réfère aux élections de la Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels (CCIJP) qui se sont tenues en 2012, le SNJ est largement majoritaire avec plus de 51% des voix, le SNJ-CGT arrive en deuxième position avec près de 21% des voix, ensuite la CFDT avec 13%, la CFTC avec 5,5%, FO avec 4,4% et la CGC avec 4,56%. Il est à noter que ces élections constituent une autre source de représentativité, différente de celle instituée par la loi du 20 août 2008 et alimentent largement le discours du SNJ sur la centralité qu'il occupe dans le secteur. Le SNJ s'appuie ainsi sur ces résultats pour dénoncer les effets d'un calcul de la représentativité qui serait défavorable aux organisations catégorielles.

Toutefois, cette appréciation de la représentativité sur la catégorie des seuls journalistes ne présage pas des positions des différentes confédérations, selon les types de presse, mais donne une idée du poids respectif des acteurs syndicaux. Historiquement, la CGT est, par exemple, très présente dans la presse quotidienne nationale, grâce au poids des ouvriers dans les grandes imprimeries. Seul le SNJ estime disposer d'une représentation dans tous les types de presse et dans toutes les régions, bien qu'il soit absent de certains grands groupes, à commencer par TF1. La CFDT est structurée par une très grosse fédération, la F3C (Communication, Conseil, Culture), constituée par fusion à la fin des années 2000 entre d'une part, la fédération des services (dont les banques) et de la Poste et d'autre part, la fédération qui couvrait l'audiovisuel et la culture. Dans ce très vaste ensemble (en termes de champs de syndicalisation), où le poids des activités liées à La Poste demeure prédominant, les secteurs de la presse écrite ne représentent que peu de choses, ce qui soulève des problèmes de structuration sur lesquels nous reviendrons plus avant. L'UNSA et la CNT qui sont présents dans certaines entreprises ne sont pas reconnus au niveau de la branche et ne se posent pas à l'heure actuelle comme des prétendants crédibles à ce niveau de représentativité. Un problème spécifique se pose pour Solidaires, déjà représenté dans la presse par le SNJ, mais qui a vu

également quelques créations de petits syndicats SUD-Médias, au risque d'introduire une concurrence directe (interdite par les statuts de Solidaires) avec le SNJ.

En raison de l'éclatement de la représentation patronale et de l'intensité des relations de concurrence dans le secteur, l'activité de branche a été décrite comme « pauvre » par la plupart des interlocuteurs syndicaux que nous avons rencontrés, à l'exception de la presse quotidienne régionale qui a effectivement négocié différents accords, notamment un accord sur l'égalité hommes/femmes en 2010 et sur la gestion des emplois et des compétences en 2011. Ailleurs, *« c'est plutôt laborieux, on a des organisations patronales qui sont faibles, qui sont peu structurées et peu professionnalisées, et puis qui sont pas du tout proactives. Ce qui est quand même paradoxal par rapport à la période que vit la presse »* (responsable branche CFDT). Cette activité conventionnelle semble d'ailleurs s'être affaiblie au cours de la dernière décennie, le niveau de la branche ayant pu jouer auparavant un rôle plus central, notamment sur les grilles de salaires.

« Quand on négocie au niveau des Branches, négo salariales etc., - enfin maintenant on négocie de moins en moins, le paritarisme est en train de tomber complètement dans la presse, ils ne veulent plus négocier par branche, les patrons - il y avait-là par contre des gens qui avaient beaucoup de délégations. » (négociateur de branche SNJ)

Les rares sujets sur lesquels le patronat arrive à se mobiliser conjointement sont rarement sociaux, comme le lobbying politique fait à propos de la Loi Hadopi, et il peine globalement à harmoniser ses positions, même quand l'ensemble des branches est concerné, comme sur le statut des pigistes, par exemple.

« Je ne vous dis pas la complexité de la négociation sur les pigistes. Ça commence par une négociation des commissions patronales entre elles pour se mettre d'accord. La PQR dit : "j'ai des correspondants locaux donc moi je veux pas ci je veux pas ça, même dans ma branche, je ne veux pas négocier ça, donc je ne vois pas pourquoi je ferais plus". Donc déjà, il faut qu'on s'entende, qu'on se mette autour de la table. Après, qu'on désigne nos propres délégués en fonction du poids respectif des branches. La FNPS en veut deux, moi, la PQR en veut quatre... La presse nationale n'est pas d'accord parce que : « c'est moi la presse, c'est pas vous ». (président commission sociale, syndicat patronal)

Du côté syndical, on observe une concentration de l'activité de négociation de branche sur un petit nombre de militants, toujours les mêmes, qui représentent leur organisation dans les différents types de presse. Parfois permanents, détachés en structure comme à la FILPAC-CGT (qui est la seule fédération à disposer de douze permanents) ou à la CFDT (un permanent), certains de ces militants n'ont pas de temps de délégation spécifique pour la négociation de branche et puisent dans le droit syndical que leur accorde leur entreprise ou leur temps personnel pour assister aux négociations (encadré 1).

« J'ai le mardi et le mercredi, je suis élu depuis 31 mars 2010, mais j'ai jamais réussi à formaliser par un écrit, tout est oral. Mon DRH refuse de rentrer dans un système de permanent d'entreprise, il me dit

utilisez vos 40 heures de délégation d'entreprise. L'ensemble des secrétaires généraux de journaliste on a publié un communiqué sur la difficulté d'assumer sa tâche et que le patronat ne nous facilitait en rien la tâche» (négociateur de branche SNJ-CGT)

Quand ils le peuvent, ils composent des délégations *ad hoc* avec des militants de terrain qui émanent des différents types de presse, mais certains y assistent seuls par manque de moyens.

« Je suis accompagné de militants d'entreprise. Je compose la délégation avec des militants qui ont une activité militante dans leur entreprise. Quand je vais négocier dans la presse quotidienne régionale, je vais avec une ouvrière de Ouest-France, un journaliste du Dauphiné Libéré, un journaliste de l'Alsace, enfin on fait une délégation de 4 ou 5 personnes... disons 6 ou 7 et sont présents 4 d'entre eux à chaque fois à peu près. Je négocie avec des militants d'entreprise » (responsable branche CFDT)

### Encadré 1. De l'engagement à l'épuisement : l'histoire de Nora, salariée d'une petite entreprise de presse spécialisée

Engagée dès l'âge de 16 ans dans les Pionniers de France, Nora s'intéresse d'abord à la politique, après avoir été « approchée » par le Parti Socialiste alors qu'elle vit dans un fief du parti dans les Yvelines au début des années 1980. Elle est repérée du fait de ses activités associatives et « *parce qu'on avait besoin de l'arabe de service et que j'étais pas trop conne* ». Elle s'engage dans ce secteur, mais ne prend pas sa carte au PS. Diplômée de chez Pigier, elle est placée dans un journal en tant que secrétaire et entre donc dans le secteur de la presse un peu par hasard. De fil en aiguille, elle se forme au droit et se fait embaucher, en 1989, par une entreprise de presse spécialisée dans le domaine juridique (doctrine et jurisprudence). Elle y est en charge de la rédaction des petites annonces légales. Sa carrière et son salaire stagnent car elle choisit de travailler à temps partiel, mais elle est satisfaite de son travail et s'engage dans différentes associations dans sa ville.

Brutalement, en 2009, l'entreprise qui avait été rachetée par un groupe dix ans plus tôt est obligée de déménager, loin de son adresse prestigieuse en face du palais de justice. Le service de Nora se retrouve dans un sous-sol, certains salariés sont contraints de partir, d'autres sont affectés à des « filiales ». Avec le soutien des salariés, Nora décide de provoquer une élection des délégués du personnel, sans étiquette. « *Il faut arrêter d'être résigné, même si on a peur, même si on a un crédit pendant 20 ans sur le dos, même si... il y a la dignité ! On comprend que l'entreprise va mal, mais on peut expliquer les choses aux salariés* ». Suite à son élection, elle obtient des informations sur le devenir de l'entreprise et de meilleurs locaux dans le cadre d'un nouveau déménagement. L'entreprise fusionne ensuite avec un autre titre et son patron la convoque pour lui dire « *qu'il ne peut plus rien négocier avec elle en tant que délégué du personnel et comme ils n'ont jamais signé d'accords de branche dans la presse, ils sont obligés de passer par une délégation syndicale* ». Ne voulant pas que son patron se tourne vers FO, représentatif au niveau de la maison-mère, et pour introduire un peu de pluralité, elle va voir le SNE-CFDT qui la persuade de prendre sa carte « *ça va te faire 12 euros, on t'aide, on est là, ça ne t'engage à rien, tu ne fais pas de la politique* ». Le choix de la CFDT se fait par élimination de FO que le représentant ne convainc pas et de la CGT qu'elle trouve trop dogmatique, à partir de son expérience politique dans le milieu associatif au niveau municipal. Après avoir « testé » les connaissances et la posture du militant CFDT, elle choisit une organisation qui « *prône le dialogue* ».

Suite à cette fusion, elle se rend compte que leurs conditions d'emploi sont nettement moins bonnes que le titre avec lequel ils fusionnent, alors que les deux titres dépendent de la même convention collective : « *nous n'avons rien, pas de treizième mois, la mutuelle la plus pourrie qu'il puisse exister, des tickets restaurants à 8 euros* ». Nora fait alliance avec la déléguée du personnel de l'autre entreprise et décide de monter une liste CFDT, par crainte qu'un autre syndicat se présente, mais « *apparemment aucun syndicat n'était intéressé* ». FO lui demande de monter une liste, mais n'insiste pas suite à son refus et le SNJ n'est pas présent car les journalistes sont regroupés dans une autre filiale. Le fait de devenir déléguée syndicale lui permet d'avoir des heures de délégation, mais elle n'arrive pas à les prendre. Très impliquée dans la re-négociation de tous les accords d'entreprise, elle se fait aider par le SNE-CFDT, mais comme elle aussi est à temps partiel, elle a du mal à tout mener de front, d'autant que personne ne l'épaula, à part sa suppléante. Elle n'a pas adhérents : « *je leur en parle de temps en temps, je lance des messages subliminaux, mais je ne leur demande pas de s'engager* ». Elue pour quatre ans, elle est décidée à lâcher son mandat, d'autant qu'elle a des projets de reconversion, mais elle aimerait bien, sans trop d'espoir, « *qu'il y ait une continuité, que le patron comprenne qu'il y aura toujours ce dialogue* ».

Côté patronal, la question de la disponibilité pour faire vivre la branche est également un problème. Les présidents de commission sociale sont des DRH qui exercent cette fonction en plus de leurs activités premières et portent des mandats limités, ayant à rendre des comptes à leurs directeurs, seuls véritables décisionnels. La désignation dans les instances de la branche, mais aussi le fait d'y occuper des postes de responsabilité comme celui de président de la commission sociale, dépendent de logiques de cooptation. Ces DRH semblent cependant trouver un intérêt à siéger dans ce type de commission à la fois en termes d'acquisition de compétence et de constitution de réseaux :

« *Moi, je suis patron de la commission aux affaires sociales. Je suis désolé, mais je dirais presque je fais ça bénévolement, avec l'aval de mon patron. Vous imaginez bien qu'on a d'abord demandé à mon patron s'il était d'accord pour que je devienne président de la commission aux affaires sociales, parce qu'il sait très bien que cela me prendra un peu de temps. Et ce temps, je vais le prendre sur mon temps de loisirs,*

et sur mon temps de travail. Dans tous les cas, je ne suis pas payé pour ça. Je suis mandaté, mais ce n'est pas compris dans mon contrat de travail et je suis pas protégé par une fonction. Là j'ai aucune protection donc... c'est du bénévolat. Je pense que l'appartenance à une commission sociale fait partie de notre métier. C'est un plus pour beaucoup de raisons, c'est une très bonne école parce que ça vous apprend la négociation face à des gens qui sont vraiment rodés à ça parce que dans l'entreprise, on n'a pas forcément en face des gens qui ont ce sens de la responsabilité du dialogue, des gens qui savent où aller et où s'arrêter. Des gens qui peuvent être hyper politiques. Dans certains syndicats, on sait très bien qu'il y a des sujets, ce n'est même pas la peine de négocier, on ne va pas pouvoir négocier. Parce que derrière, il y a des dogmatismes et on ne veut pas savoir. On sait, le jeu est clair. C'est un grand jeu. Et chacun doit respecter sa partition et pas aller au-delà. Ça, en entreprise, on le trouve moins. C'est formateur. Puis ça vous donne des contacts. On a des contacts avec des gens qui ont des responsabilités syndicales, chargées au niveau national. Vous allez sur les OPCA, qui vous allez retrouver en face de vous, vous allez rencontrer comme par hasard votre syndicaliste que vous allez rencontrer le lendemain dans le cadre de négociations de branches, vous allez sur un observatoire des métiers, et là comme par hasard, tiens, lui, il est là... » (président commission sociale, syndicat patronal)

Ce dernier extrait d'entretien est intéressant pour ce qu'il dit d'un renversement des représentations : le professionnel des RH qui s'exprime se présente comme « bénévole », relativement profane par rapport à ceux qu'il désigne comme les « vrais » professionnels, soit des représentants syndicaux aguerris à la négociation de branche. Une différence de niveaux se fait sentir : pour le DRH en question, l'activité se présente comme quelque chose qu'il accepte, mais qui n'est pas central et qui vient en supplément. Son propos atteste indirectement de l'absence de priorité donnée par les directions d'entreprise à la négociation de branche. Les présidents de commission sociale ont ainsi parfois du mal à mobiliser leurs troupes et se retrouvent parfois à deux dans des réunions : *« parce qu'il n'y a aucune obligation pour que l'adhérent qui est membre de la commission vienne à la commission. Quand les sujets sont un peu chauds, c'est inversement proportionnel à l'ordre du jour. Plus l'ordre du jour est léger, plus j'ai de monde, plus l'ordre du jour est lourd, moins j'ai de monde »* (président commission sociale, syndicat patronal). Du point de vue de l'activité des responsables de branche, côté syndical, la diversité des interlocuteurs patronaux, les amène à répéter les « mêmes » négociations, notamment sur la question des salaires, ce qui semble en lasser certains :

« C'est une situation contre laquelle je lutte, parfois en étant un peu isolé d'ailleurs là-dessus, parce que du côté des organisations syndicales il y a une espèce de poids de l'habitude... On s'est habitué à avoir des interlocuteurs divers et variés, à répéter la même chose à chaque année quand il s'agit de négocier les salaires et minima de branche, alors que les problématiques sont à ce niveau-là assez proche. Bon moi j'en ai un peu marre et je suis parti en guerre un peu contre tout ça. Et c'est pour ça qu'on essaie de réunifier certains trucs. Il y a des organisations patronales qui commencent à prendre conscience de ça, et puis leurs moyens se sont affaiblis donc ils commencent à comprendre qu'il va falloir qu'ils se fédèrent à nouveau en tout cas sur les aspects sociaux » (responsable branche CFDT)

Parallèlement, le phénomène de concentration des entreprises, dans la presse magazine et spécialisée, mais également dans la presse quotidienne régionale, déplace le curseur vers l'activité conventionnelle d'entreprise, avec la négociation de nombreux accords. Les représentants patronaux, issus de ces grosses entreprises et siégeant dans la commission

sociale du syndicat ayant plutôt tendance à défendre les intérêts de leur entreprise plus que ceux du secteur.

« Le SPM, que j'ai bien connu mais dans lequel je ne siège pas, est constitué des grandes entreprises de presses, magazines, c'est-à-dire que vous allez retrouver le groupe Prisma, le groupe Hachette, Mondadori, et après il y a plein de petits éditeurs. Mais les gros sont là. Ils ont des structures RH bien structurées et les DRH siègent dans la commission sociale. Donc le tour de table, si vous voulez, il est très homogène, avec des grosses personnalités, qui ont vécu beaucoup de choses. Alors, a contrario, le petit inconvénient, c'est qu'ils prêchent très souvent pour leur chapelle et pas forcément pour le collectif » (président commission sociale, syndicat patronal)

C'est d'ailleurs, comme nous l'avons évoqué plus haut, cette situation de concurrence très forte entre groupes qui explique l'atomisation de la représentation patronale : *« ça vient très souvent de fractures, à savoir, on est ensemble sur un gros dossier, que ce soit de la diffusion ou des problèmes sociaux, et on va se fâcher. Pourquoi tu as fait les choses comme ça ? Moi je suis pas d'accord, et je claque la porte du syndicat »* (président commission sociale, syndicat patronal), et le souhait des DRH de se créer des espaces spécifiques pour échanger. De fait, les présidents de commission sociale peuvent parfois se retrouver en porte-à-faux avec les patrons qui siègent au bureau du syndicat et les mandatent pour aller négocier. Ainsi, a été créé au sein de l'ANDRH un groupe presse qui regroupe les DRH des grandes entreprises et organise des rencontres une fois par mois, avec un principe : *« on se dit tout et si on a un pépin quelque part, on se téléphone »*.

« On n'est pas très pro actif. On est les suiveurs plutôt que les acteurs. Mais c'est compliqué parce que en tant que président de la commission aux affaires sociales, je reçois un mandat de mon bureau pour aller négocier, je reçois ma lettre de mission pour me dire jusqu'où je peux négocier etc. Et après, on a un bureau tous les mois. Je ne suis pas membre du bureau parce, seuls les patrons font partie du bureau. Par contre, je suis invité aux bureaux tous les mois. Je participe un petit peu à leurs discussions. Et là ils m'ont accueilli, ils me considèrent comme l'un des leurs, donc j'ai tout à fait droit à la franchise. Maintenant ce qui n'empêche que par exemple sur la dernière négociation sur les augmentations de la grille, on ait eu droit à un échange un peu musclé avec deux d'entre eux qui trouvaient que j'avais été trop généreux dans l'augmentation accordée alors que j'avais reçu l'aval du bureau. Il y a d'autres membres du bureau qui sont venus en soutien, mais c'est pas toujours évident » (président commission sociale, syndicat patronal)

Si les accords de branche sont assez rares, à l'exception notamment de la PQR, les syndicats ont plutôt tendance à se mettre d'accord et à signer ensemble, car comme le souligne un négociateur patronal : *« on est dans la grande tradition du syndicalisme en France, c'est-à-dire que ça gueule beaucoup, ça se déchire beaucoup, ça pleure beaucoup, mais ça rit beaucoup aussi. C'est-à-dire qu'à un moment, on se retrouve tous ensemble pour signer. Parfois les partenaires d'hier sont les ennemis d'aujourd'hui, comme les ennemis d'hier sont les amis d'aujourd'hui »*. La défense des conventions collectives, et notamment celle des journalistes semble constituer la pierre angulaire du dialogue social de branche et le

SNJ apparaît ainsi, aux yeux des représentants patronaux, comme le syndicat le moins ouvert à la négociation, dès qu'il s'agit de revenir sur un point de cette convention :

« La SNJ, c'est la cerise sur le gâteau. Moi, j'ai en face de moi une personne que j'aime bien, mais ce n'est pas parce que je l'aime bien, qu'on arrive à négocier. Aujourd'hui, pour le SNJ : les journalistes ont tous les droits, aucun devoir. Donc, ils sont en train de tuer la profession. Parce qu'ils ne se rendent pas compte d'une chose, c'est que, parfois on nous traite de purs financiers avec des plans sociaux et compagnie, mais jusqu'à maintenant, on a toujours respecté les conventions collectives. Et la convention des journalistes, c'est peut-être la plus belle des conventions collectives qui existent aujourd'hui en France. Et en face de ça, on voit arriver sur le marché des entreprises qui font de l'information sur le web et qui payent au lance-pierre, alors que nous on nous conteste le droit de faire travailler les journalistes sur du multi-support. Ce métier-là il va falloir le faire évoluer et accepter quelque chose, sinon il va mourir ».

### **3 - Le maintien et le calcul de la représentativité : des incertitudes pour tous ?**

Durant la période d'élaboration de la réforme de la représentativité puis de son entrée en vigueur, les enjeux de l'application de la loi, dans le secteur de la presse, ont tourné autour de la place accordée au SNJ. Cette première phase a ainsi été marquée par l'activité de lobbying développé par le SNJ auprès des parlementaires au moment de l'examen du projet de loi issu de la position commune afin de faire adopter un amendement relatif à la représentation catégorielle des journalistes. Le SNJ souhaitait que l'établissement d'un collège électoral spécifique aux journalistes devienne obligatoire dès lors qu'un certain pourcentage de journalistes existait dans une entreprise.

« Donc, on est intervenus, j'allais dire, par des tentatives de lobbying auprès des parlementaires au moment même de la discussion de cette loi, on est intervenus aussi auprès de la Présidence de la République, du conseiller social de Sarkozy et tout ça, etc., pour effectivement leur dire 'eh bien voilà » en plus il y a une particularité, ça n'est pas nous qui le reconnaissons, mais c'est la loi qui reconnaît que le journaliste a un statut particulier, qui lui a été attribué par la loi de 1935, qui est un peu le pendant, si je puis dire, du statut particulier qu'ont les entreprises de presse, voilà, avec certaines exonérations, une certaine facilité. On reconnaît que la presse joue un rôle dans la démocratie, que les journalistes eux aussi, donc il y a des statuts...Le statut du journaliste salarié d'une entreprise de presse est un statut particulier, par rapport à d'autres statuts, et effectivement depuis 94 ans le SNJ s'emploie - c'est lui qui a promu et quasiment fait instaurer ce statut, à défendre les intérêts moraux et professionnels des journalistes, donc là il y avait, manifestement, un danger. Qui y est toujours, d'ailleurs. Donc le travail qui a été fait à ce moment-là, à la date des discussions parlementaires, eh bien au Parlement il n'y a pas porté ses fruits. Il a porté ses fruits... » (Responsable national SNJ)

L'amendement adopté par le Sénat le 17 juillet 2008 est cependant plus limité que ce que souhaitait le SNJ. Il 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. Cette disposition dérogatoire a engendré, dès l'entrée en application de la loi, des tensions inédites lors de la négociation des protocoles d'accord préélectorales dans les différentes entreprises de presse. En effet, par-delà le dépassement du seuil des 10% dans les établissements et la possibilité de nommer un DS,



l'enjeu pour le SNJ consistait plus largement à maintenir son influence sur la catégorie professionnelle des journalistes dans les différentes formes de presse afin d'y demeurer un acteur incontournable de la négociation. L'agrégation des résultats électoraux obtenus entreprise par entreprise par ce syndicat se révèle ainsi déterminante par rapport à la place qu'il occupe dans différentes instances paritaire, à commencer par le suivi de la convention collective spécifique aux journalistes. Or, cette revendication du SNJ sur l'établissement systématique d'un collège journaliste se heurte aux intérêts des autres organisations et parfois à ceux des directions d'entreprise qui ne souhaitent pas multiplier les collèges et le nombre de mandats.

Cette première séquence – moment d'ajustement des organisations par rapport au nouveau cadre juridique – a ainsi donné lieu à une très forte mobilisation du SNJ, dans les entreprises par rapport à la négociation des protocoles pré-électoraux et sur le terrain juridique. Le conflit relatif à la situation au sein de Radio France en est illustratif. Premier syndicat chez les journalistes dans cette entreprise, le SNJ avait désigné un DS pour le siège parisien alors même que, faute d'un collège spécifique, il n'avait pas obtenu les 10% sur cet établissement (où les employés, techniciens et cadres sont beaucoup plus nombreux que dans les autres établissements de province). Or, dans deux arrêts du 2 mars 2011 dont l'un relatif au cas de Radio France, la chambre sociale de la Cour de cassation a énoncé, d'une part, que l'unanimité n'était pas indispensable pour la création d'un collège électoral spécifique et, d'autre part, que la représentativité d'un syndicat de journalistes dans des entreprises de presse pouvait se mesurer dans un seul collège et non pas sur l'ensemble des collèges dès lors que tous les journalistes sont inscrits dans ce seul collège, même s'il comprend d'autres salariés (soit un collège « cadres et journalistes » par exemple). Ces deux arrêts sont venus clarifier des points qui constituaient de véritables points d'achoppement pour le SNJ et d'une certaine manière, clore cette première phase.

Une deuxième séquence – celle que nous avons pu observer lors de cette deuxième étude – est davantage marquée par les anticipations de l'ensemble des organisations relatives au calcul global de la représentativité au niveau des différentes branches. Dans le contexte composite et très éclaté de la représentation patronale et syndicale, rares sont les organisations syndicales qui ne sont pas préoccupées par le maintien ou par le mode de calcul de leur représentativité dans l'ensemble des « branches » du secteur de la presse, telles que définies par le périmètre des conventions collectives nationales. Selon les projections proposées par les différents interviewés, sur la base notamment des résultats des élections de la CCIJP (Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels), la CFTC, la CGC et les

deux syndicats journalistes FO seraient appelés à disparaître, au sein de la catégorie journaliste (soit de la CCN des journalistes), même s'ils peuvent se maintenir dans certaines entreprises dans les autres collèges, notamment *via* des intersyndicales assez fréquentes dans le secteur de la presse. Aucun des syndicats aujourd'hui non représentatifs, SUD, UNSA et CNT, ne seront en mesure de gagner leur représentativité au niveau d'une ou de plusieurs branches. Seules la CFDT, la CGT et le SNJ seront donc représentatifs dans la « branche » journaliste, mais avec des inquiétudes coté CFDT sur sa capacité à être représentative dans l'ensemble des autres branches.

La CFDT, qui suit de manière très précise les résultats des élections dans les entreprises où elle est implantée, estime en effet qu'elle va perdre sa représentativité dans la branche de la presse quotidienne nationale, et obtiendra entre 13% et 25% dans les autres branches. Très favorable à la loi de 2008 dans le sens « *où on ne peut pas être crédible si on ne représente pas un minimum de gens* », le négociateur de la CFDT estime même que cette loi est une opportunité pour pousser les militants à aller syndiquer les journalistes, mais surtout les cadres, en reprenant un « espace » aujourd'hui occupé par la CGC et la CGT.

« Ce qui me frappe beaucoup dans la presse, notamment à la presse quotidienne, c'est un peu moins vrai en presse magazine, c'est que l'on est pratiquement systématiquement absent du collège cadres. Et moi je ne comprends pas. La CFDT absente du collège cadres ! C'est juste aberrant ! Quand on se penche un petit peu sur la réalité des choses, évidemment en presse quotidienne en particulier, d'abord il y a une espèce de tradition de présence de la CGC dans l'encadrement administratif, et puis du côté de l'encadrement technique c'est les ouvriers issus du rang et de la promotion massive donc de la CGT. Donc l'espace de la CFDT n'a pas été pris il y a 10-15-20 ans quoi. Sauf que la sociologie des salariés est un peu en train de changer, y compris chez les cadres de la presse. On fait appel à des gens un peu plus jeunes, à des gens un peu plus qualifiés, avec les nouveaux métiers liés au web, liés à l'informatique, à la recherche. A mon avis, on a un créneau de développement assez fort, mais il faut convaincre nos militants et il faut trouver des militants qui eux-mêmes en sont convaincus. Mais là on a un champ de développement qu'il faut qu'on cultive par rapport aux élections. Les cadres et les journalistes c'est les deux populations de demain dans la presse » (négociateur de branche CFDT)

Cette position conduit les différents syndicats de la F3C CFDT à adopter des tactiques assez variables sur la question des listes communes avec d'autres organisations.

« Si on en est dans des grands groupes, faire trois collèges, ça ne nous dérange parce qu'on sait qu'on va trouver suffisamment de ressources pour avoir des listes à présenter. Par contre, dans les moyennes et petites structures, on y est opposé parce qu'on sait que le SNJ... Un journaliste qui vient d'avoir sa carte de presse, il a un raisonnement tout à fait logique, il se dit 'je suis journaliste, je ne connais personne, si je dois voter, je vote pour le syndicat national des journalistes'. On leur explique qu'il y a des journalistes à la CGT, à la CFDT... Mais ce n'est pas évident. En plus, dans les petites structures, il y a beaucoup de pigistes qui, eux, sont très libres dans leur tête (ironique) mais assez fixés sur le SNJ. Donc, nous, dans les petites et moyennes structures, nous sommes opposées au collège journaliste. Mais la nuance entre les deux est purement stratégique. Il ne s'agit pas d'un dogme. » (responsable SNE-F3C CFDT)

Dans la phase actuelle, le SNJ, considéré comme le poids lourd du secteur chez les journalistes, s'inquiète, pour sa part, moins de sa capacité à être représentatif que des

modalités de calcul de sa représentativité. Ayant donc obtenu le calcul de sa représentativité dans le collège où les journalistes sont inscrits, même si celui-ci est mixte (cadres-journalistes) le syndicat s'inquiète du « comptage » des voix. Il craint que les procès verbaux ne soient mal remplis et ne puissent donc être comptabilisés dans l'urne fictive créée spécifiquement pour la branche « journaliste », et s'attend donc à deux ans de contentieux sur cette question.

« Il y avait des choses auxquelles on ne faisait pas attention, jusqu'à présent, c'est notamment ce qui est marqué là, "numéro de convention collective – IDCC, identifiant de la convention collective", c'était rempli, pas rempli, souvent les délégués signaient, ils regardaient le résultat final, combien on a d'élus et voilà. Et une autre catégorie, 'composition précise du collège', qui n'était pas forcément très bien remplie. Vous voyez que là, il y a 'dénomination du collège légal', donc il n'y a en a que 3 qui sont cités : le collège ouvriers/employés, le collège agents de maîtrise/ ingénieurs/ cadres, et le collège ingénieurs et cadres. Mais s'il y a un collège journalistes, il faut donc cocher et mettre 'journalistes'. Et après, il y a à côté 'composition précise du collège', et on s'est aperçu des fois que ça, ça n'était pas du tout rempli. Et, en fait, l'administration du travail nous a fait savoir que, c'était en tout début d'année, au mois de janvier, que ce qu'elle regardait, elle, pour imputer au niveau national les résultats dans la Branche journalistes. Donc en gros on a appris à peu près en novembre que le décompte serait fait par convention collective, donc la convention collective des journalistes sera quasiment assimilée à une Branche, et effectivement la DGT comptera les résultats électoraux, elle cumulera les résultats électoraux en entreprise, des résultats du scrutin qui va être opéré en fin d'année sur les très petites entreprises, et elle dira, dans la Branche des journalistes qui est habilitée parmi les organisations syndicales à négocier ou pas. On a compris au mois de janvier la façon dont allaient opérer les fonctionnaires publics de l'administration du travail, eux regardent même pas l'IDCC etc., s'ils voient écrit 'journalistes' dans 'composition du collège', ils font remonter dans l'urne journalistes, mais s'ils ne le voient pas, ce sont des voix perdues pour nous » (négociateur de branche SNJ)

Si cette incertitude sur la « fabrication » technique des résultats agrégés préoccupe particulièrement le SNJ, on la trouve également chez d'autres organisations et dans d'autres secteurs marqués par une pluralité des branches et de fortes divisions ou recompositions syndicales. Parallèlement, le SNJ a mis en place une démarche offensive de sensibilisation de ses militants pour renforcer les positions du syndicat prévenant « *des dangers d'une situation où le SNJ qui a bâti quasiment tout ce qui constitue législativement le statut du journaliste, ne serait plus représentatif et ne serait plus à la table des négociations de la convention collective à laquelle il a contribué* » (négociateur de branche SNJ). Bien que le syndicat fonctionne essentiellement sur du droit syndical d'entreprise et des bénévoles retraités, les responsables ont mis en place une stratégie qui vise à renforcer la représentativité du SNJ, en travaillant de manière systématique avec les militants de terrain sur la négociation des protocoles électoraux, remettant en cause les intersyndicales si elles menacent l'obtention des 10% et « *élaborant avec chaque délégué une stratégie spécifique en fonction des résultats précédents, des alliances, pour sauver sa peau à tout prix* » (négociateur de branche SNJ). Contrairement à d'autres organisations très affaiblies comme la CFTC, l'implantation d'un RSS est perçue comme une opportunité et encouragée par les équipes nationales, même si la charge de travail est énorme pour des militants non permanents. Plus que les autres syndicats,

le SNJ envisage de mener une action en direction des TPE, en misant sur les adhérents individuels qu'ils ont déjà (et dont le nombre est en hausse), mais qu'ils n'ont pas forcément identifiés. Une de leurs difficultés tient cependant dans l'affiliation à Solidaires et au fonctionnement de cette élection sur sigle. Solidaires n'étant pas connu, en tant que tel, dans le champ de la presse, les militants vont veiller à déclinier la propagande nationale, tout en essayant, « *je dis bien essayer, parce que cela ne va pas être facile, d'identifier des électeurs journalistes, de pouvoir les toucher. On va tenter de réduire la cible* » (négociateur de branche SNJ).

Seule la CGT, très implantée dans certains types de presse, au niveau des ouvriers et des cadres techniques, et en progression au niveau des élections de la Commission de la Carte d'Identité des Journalistes Professionnels, semble assez confiante quant au calcul de sa représentativité dans l'ensemble des branches « verticales » ou « horizontales ». « *Cette loi permet de vérifier ce qu'on connaît déjà, on aura trois syndicats représentatifs à terme, les autres on ne les voit déjà plus. Au niveau CFTC, ils sont deux, c'est toujours les mêmes, on a pas eu besoin de cette loi pour voir l'intersyndicale journaliste être mise en sommeil. Je suis souvent en tête à tête avec le SNJ. On est trois à être reconnus sur le plan international, donc ça va se vérifier en 2013, je ne suis pas là pour faire survivre des organisations qui n'existent plus* », selon le négociateur SNJ-CGT. Aucune perte de représentativité ou de délégués syndicaux n'a été enregistrée au niveau du SNJ-CGT qui compte 1200 adhérents et qui, par ailleurs, défend la pratique des intersyndicales et le maintien du collège journaliste (comme le SNJ et contre la position d'autres équipes CGT, notamment dans l'audiovisuel...).

« On a beaucoup de points communs dans nos revendications. Après, sur les modes d'action, il y a des différences. Nous, on est plus sur un syndicalisme de lutte. Le SNJ, c'est un peu l'auberge espagnole, il y a des militants plus ou moins combatifs, mais on partage les fondamentaux. Dans mon entreprise, on est en intersyndicale, on a tenu à ce que FO soit dans notre intersyndicale pour qu'ils se maintiennent, sinon ils auraient disparu. On a fait ça car quand je suis arrivé, on était loin derrière le SNJ et maintenir l'intersyndicale nous a plutôt servi, on est majoritaire maintenant. On s'est posé la question, avoir une étiquette CGT n'est pas facile, le positionnement intersyndical nous sert. On indique la clé de répartition sur les listes. Dans l'audiovisuel, on ne fait pas d'intersyndicale, on a plus de moyens et la répression syndicale est moins forte. Nous on a 35 adhérents sur 800 salariés. Une des raisons qui nous ont conduit à privilégier l'intersyndicale avec FO (et le SNJ) est de ne pas nous trouver en tête à tête avec le SNJ, ça nous gênait d'être la seule confédération à pouvoir négocier pour les autres catégories, je n'avais pas envie d'être seul. La deuxième raison, c'est plus moi, en tant que négociateur national, ça peut m'aider au niveau des contacts nationaux avec FO dans les négociations » (négociateur de branche CGT)

Les données concernant les autres catégories de salariés, relevant du champ de la FILPAC, ne sont pas disponibles, mais le poids historique de la CGT dans le secteur des imprimeries et du routage semble se maintenir, en dépit d'un contexte de restructuration et de conflits sociaux (cf. grèves récentes de Presstalis). Globalement, la CGT n'affiche pas une stratégie « orchestrée » de développement ou d'implantation et les différentes composantes de

la CGT se retrouvent même en concurrence dans certaines entreprises, ce qui est révélateur des difficultés de structuration internes de la confédération (de reconfiguration de ses champs fédéraux). Le syndicat Info'com, issu du syndicat des typographes et affilié à la FILPAC, conteste, en effet, au SNJ-CGT le monopole de la représentation des journalistes et revendique le fait de syndiquer toutes les catégories de personnels dans la presse :

« Là, on est purement dans les problèmes internes de la CGT...Que dire ? Ce sont des querelles de syndicats. Info'com CGT, à l'origine, ne syndique pas de journalistes, mais il se trouve qu'il syndique des ouvriers du livres qui ensuite sont devenus journalistes, comme secrétaires de rédaction, comme rédacteurs graphistes, et qui ne sont pas partis au SNJ-CGT. Par exemple, dans ma boîte, on a choisi Info'Com car on est 45 journalistes sur 450 salariés. En même temps, on s'est dit que si on s'affichait comme SNJ CGT, ce serait trop compliqué car il faudrait que les cadres et les employés adhèrent à d'autres syndicats de la CGT. Donc, nous, on s'est dit, Info'Com, c'est mieux, car ils syndiquent tout le monde » (responsable Info'Com CGT, négociateur de branche)

Ce dernier témoignage est intéressant car il émane d'un responsable syndical qui s'est désaffilié du SNJ-CGT après y avoir cotisé une dizaine d'années pour rejoindre le syndicat Info'com CGT, ce dernier se présentant comme l'organisation de tous les salariés de l'information et de la communication. Ces querelles de structures internes à la CGT sont à la fois liées à un mode de construction singulier : le SNJ-CGT revendique, de son côté, une légitimité ancienne et un statut exceptionnel de syndicat national, habilité à siéger à la commission exécutive de la CGT, au même titre que les trente-deux autres fédérations, alors qu'Info'Com, membre de la FILPAC, est de création récente sous cette forme. Mais ces querelles attestent également de la façon dont le syndicalisme dans la presse est percuté par la recomposition des métiers et les processus de restructuration de groupes couvrant de multiples activités. Si les relations entre la FILPAC et le SNJ CGT sont a priori très tendues, des rapprochements n'en existent pas moins entre militants des différentes structures, soit au sein des entreprises, soit lors de négociations de branche. C'est le cas dans la presse spécialisée où les deux négociateurs CGT – pour Info'com et pour le SNJ – se rencontrent pour établir des positions communes. Dans d'autres branches de la presse, en revanche, la communication ne fonctionne pas au sein même de la CGT.

Ainsi, selon l'un des responsables du SNJ-CGT, la loi constitue moins une menace externe pour l'organisation qu'un révélateur des dysfonctionnements internes de la CGT, certaines équipes CGT ayant engagé un contentieux contre d'autres équipes syndicales CGT issues d'autres syndicats.

« L'origine et l'objectif de la loi était légitime, on a tous vécu des parachutages de délégués syndicaux qui arrivaient là, comme ça, et se mettaient à signer des accords avec les patrons, et puis la question c'est aussi de faire une évaluation des forces. Par contre, la loi a mal évalué les difficultés pratiques que ça a engendré, les deux premières années c'était que du contentieux, alors que je ne suis pas là pour ça. La CGT n'a pas évalué ce que cette loi allait engendrer pour ses structures. Moi j'ai été attaqué par une

autre structure de la CGT pour avoir désigné un délégué syndical alors qu'il en existait un autre, en l'occurrence c'était dans une radio où il existait un délégué syndical du SNRT-CGT (syndicat national des radios et télévisions) et j'en ai nommé un autre au titre du SNJ. On a perdu au motif qu'il faut désigner un seul délégué CGT, on n'a pas réussi à s'entendre. La FILPAC elle-même regroupe différents syndicats, par métiers, mais aussi par catégories employé/cadre. Par exemple, il y a l'UFICT pour les cadres. Contrairement à la CFDT, on n'a pas encore regroupé nos fédérations » (négociateur de branche CGT)

L'identification des différents syndicats de la CGT, comme le SNJ ou le SNRT, sur les listes communes « CGT » est très variable selon les entreprises, ce qui pose des questions aussi pour le calcul de la représentativité du SNJ-CGT en 2013 (même si la représentativité de la CGT dans l'entreprise est calculée sur l'ensemble des collègues). Dans de nombreuses entreprises, c'est le SNJ-CGT qui a la plus « grosse section » et qui syndique aussi des employés et des cadres, alors que ce n'est pas son champ, et fait fonctionner une seule section CGT. La question la plus épineuse étant *in fine* la ventilation des cotisations entre le syndicat CGT de l'entreprise, les syndicats (par exemple le SNJ-CGT) et/ou la fédération (par exemple la FILPAC) et les unions départementales, d'autant que les adhérents remplissent mal leur fiche et n'indiquent pas forcément clairement leur fonction.

« On a de grosses pressions de la confédération, avec la mise en place d'un fichier centralisé des adhérents et un système centralisé de prélèvement, c'est nouveau » (négociateur de branche SNJ-CGT)

Ces difficultés ne conduisent cependant pas le secrétaire général du SNJ-CGT à suivre de très près les résultats des élections et ce n'est que ponctuellement que la direction de l'organisation parvient à aider les équipes locales en fonction des demandes, notamment au niveau de la négociation des protocoles.

« Je centralise les résultats que l'on me remonte, après dans les entreprises où on est pas, je ne sais pas. On a des commissions par type de presse, mais c'est pas moi qui y vais, il y a un responsable de commission, je n'y vais pas à chaque fois, donc les choses remontent aussi par ce biais-là. Après on a un rôle de conseil au moment des élections. On a une commission juridique deux après-midi par semaine. A la CGT, les délégués syndicaux ont une grande liberté, contrairement au SNJ ou la CFDT, qui suit tout ce qui est signé, notamment sur certains sujets, les pigistes. Mais il y a des thématiques sur lesquelles j'impose de valider, par exemple les droits d'auteur » (négociateur de branche CGT)

Cette complexité de la représentation spécifique des journalistes au sein des confédérations, est différemment vécue à la CFDT, qui a maintenu l'existence d'une Union Syndicale des Journalistes, laquelle n'a pas le statut de syndicat, mais offre une information spécifique aux journalistes qui y adhèrent. Nous n'avons pas pu interviewer son secrétaire général, mais la lecture des statuts de cette Union syndicale laisse à penser que l'articulation de son action avec celle du SNE ou de la F3C ne doit pas toujours être simple<sup>13</sup>. D'ailleurs,

---

<sup>13</sup> Ainsi l'article 1 des statuts spécifie que : L'USJ représente les journalistes adhérents à la CFDT par délégation reçue de la fédération dans le champ professionnel concerné, sans interférence avec les pouvoirs des syndicats auxquels sont affiliés les journalistes. Son champ de compétence couvre : les rapports avec les syndicats de

selon le négociateur du SNJ-CGT, deux raisons expliquent la perte d'audience de la CFDT chez les journalistes, alors qu'elle a été le premier syndicat de journalistes dans les années 1990 : « *une dérive corporatiste dans la profession et une question de structure dans la mesure où les journalistes sont aujourd'hui noyés dans une grande fédération qui regroupe des champs très divers. Et au moment des retraites en 1995, nous on a récupéré de nombreux adhérents de la CFDT* ». Une autre difficulté pour la CFDT est le maintien d'un Syndicat national de l'écrit (SNE) couvrant l'ensemble des catégories de salariés dans le secteur de la presse, mais n'opérant que sur la région parisienne. Le maintien de ce syndicat est en question et il devrait élargir son périmètre aux industries graphiques et à l'audiovisuel, sans pour autant couvrir le périmètre global des syndicats F3C régionaux (qui inclut aussi les secteurs des postes et télécoms, de la publicité-conseil et de l'animation). Un syndicat francilien couvrant l'ensemble de ces champs serait en effet trop gros et « *politiquement il y en a à qui ça peut faire peur parce que c'est un syndicat extrêmement fort qui peut faire et défaire des majorités...* » (négociateur de branche CFDT).

### **Conclusion : un dialogue social inchangé ?**

Du point de vue des effets de la loi sur la négociation collective, la simplification du paysage syndical ne devrait pas modifier la dynamique engagée, étant donnée que FO et la CFTC qui sont appelés à ne plus être représentatifs, notamment chez les journalistes, étaient plutôt décrits comme « *suiveurs* » dans la négociation, et que le poids des « *gros* » syndicats – SNJ, CFDT, CGT – devrait être renforcé mécaniquement dans le calcul des seuils des 30 et 50% nécessaire à la signature, comme le souligne un négociateur CFDT : « *au niveau de la branche, en revanche, on va écarter les organisations non représentatives et on calcule de fait un nouveau pourcentage sur la base des seules organisations représentatives, ce qui n'est pas le cas dans les entreprises. Ce qui mécaniquement vous fait monter. Moi, par exemple, dans une branche où je suis le plus faible où je vais peser 13 %, comme c'est une branche où il y aura pas mal d'éliminés, du coup au moment de calculer ma capacité à signer, je vais peser 20 % par exemple* ». Mais selon le négociateur CGT, « *les chiffres, c'est pas suffisant, tout va dépendre des militants, de leur investissement, de ce qu'on arrive à construire* ».

---

journalistes ; la commission de la carte ; les droits des équipes rédactionnelles, pratique et déontologie professionnelles, lutte contre les monopoles ; la participation à la Fédération internationale des journalistes ; la représentation dans les organismes propres aux journalistes et à la profession ; la représentation dans tout autre organisme, sur désignation de la fédération ou des syndicats. Pour parvenir à ces buts, l'USJ développe les activités spécifiques qu'elle juge utiles, notamment en matière d'information et de formation. Elle possède, pour ce faire, un fichier des journalistes adhérents à la CFDT, fichier issu des syndicats de la fédération (article 3).

Par ailleurs, l'un des enjeux indirects qui naît de l'application de la loi de 2008 porte sur la définition du périmètre de la « branche » car, comme le rappelle le négociateur de la CFDT, « *il n'y a pas de définition juridique de la branche, c'est des partenaires qui la définissent* ». Or, selon la définition que l'on va retenir - la convention collective ou l'objet conventionnel - les organisations représentées ne seront pas les mêmes. La CFTC, FO et la CGC peuvent disparaître de la négociation de branche, chez les journalistes et dans certains types de presse, et rester à la table des négociations au titre des instances paritaires sur la formation ou les retraites.

« Il y a des lieux dans lesquels la représentativité devra être mesurée sur l'ensemble du secteur. Je vous donne un exemple. On avait avant un organisme paritaire collecteur agréé pour les fonds de la formation professionnelle qui s'appelait Mediafor, qui était celui de la presse et des agences de presse. Depuis le 1er janvier 2012, cet organisme n'existe plus puisqu'il n'atteignait pas le seuil critique de la loi de novembre 2009 de 100 millions d'euros de collecte annuelle. Donc on l'a intégré, on l'a fusionné au sein de l'AFDAS qui est l'organisme collecteur pour l'ensemble des activités du spectacle, de la publicité, de l'audiovisuel... L'AFDAS est un organisme paritaire. Fin 2013, les organisations syndicales, pour la partie qui les intéressent, face aux patrons vont devoir déterminer leur poids respectif. Pour cela, on va agréger l'ensemble des résultats, de toutes les branches qui constituent l'AFDAS. Donc là on va faire une mesure de la représentativité sur l'ensemble des secteurs concernés. Après, moi je vais être amené à négocier les salaires dans les branches, au sens de conventions collectives, où je serai représentatif, mais pas dans celles où j'aurai perdu. On aura mesuré la représentativité pour ce type de négociation, dans ce champ-là. C'est-à-dire que la mesure, elle est à géométrie variable ».

Ces difficultés concernant les modalités d'agrégation des résultats proviennent du morcellement de la représentation syndicale (notamment du côté patronal) et du grand nombre de conventions collectives dans le secteur de la presse. De ce point de vue, ce sont des problèmes antérieurs à la réforme de la représentativité, mais celle-ci leur confère une acuité particulière et en fait, aujourd'hui, des enjeux décisifs. La monographie présentée ici montre bien, nous semble-t-il, les conséquences de la fragmentation de la représentation patronale et de son incapacité à faire converger les intérêts sur un certain nombre d'enjeux, susceptibles de dynamiser la négociation de branche. Elle éclaire également les problèmes de structuration interne que connaissent les syndicats, avec l'existence de rivalités entre organisations catégorielles et intercatégorielles au sein d'une même confédération. Cette étude permet également de souligner que les tensions liées à la dimension catégorielle d'un des acteurs syndicaux centraux du secteur – le SNJ – ont surtout été prégnantes lors de la phase d'entrée en vigueur de la loi du 20 août 2008. En raison de l'évolution de la jurisprudence en sa faveur, mais aussi des pratiques assez courantes dans la presse écrite de listes intersyndicales, le SNJ n'est pas aujourd'hui dans une position menacée. En revanche, l'ensemble des acteurs du secteur pourrait connaître, à terme, une certaine fragilisation produite par une représentation à géométrie variable.



## Chapitre 3

### **Les enjeux de la représentation, des PME à la branche - Représentation et représentativité dans un secteur fortement précarisé : la propreté**

*Jean-Michel Denis*

Nous proposons dans cette monographie d'analyser les conditions d'application de la loi du 20 août 2008 dans le secteur de la propreté, ainsi que ses conséquences sur les relations sociales dans la branche. Un tel exercice n'est possible qu'en tenant compte de la complexité de la loi (qui contient plusieurs volets, des dispositions techniques, qui donnent parfois lieu à des interprétations sinon contradictoires du moins divergentes, etc.) et de la particularité du secteur, sur le plan de sa structuration, de son économie, de sa population et de ses acteurs représentatifs.

Un fil conducteur guidera notre réflexion : celui de savoir comment une telle loi peut s'appliquer dans un secteur autant porteur de spécificités que celui de la propreté. Trois de ses caractéristiques semblent essentielles, le fait : que les entreprises de propreté soient des entreprises prestataires au service d'autres entreprises (ou administrations) donneuses d'ordre ; que l'activité exercée soit essentiellement une activité de main-d'œuvre qui s'effectue sur des sites éclatés et de taille très diverse ; que les salariés de la propreté soient essentiellement des agents d'exécution souvent marqués par une grande précarité professionnelle et sociale. Car ces trois critères, au delà de toute appréciation de la loi, complexifient singulièrement sa mise en place. Ce que montre, par exemple, le refus quasi unanime des acteurs de branche d'appliquer la disposition légale concernant les salariés mis à disposition, qui leur donne la possibilité de voter et d'être éligibles dans l'entreprise qui les emploie comme dans l'entreprise « donneuse d'ordre ». Ou le problème de la continuité de l'action syndicale, autrement dit la « transférabilité » des mandats syndicaux dans un secteur où les salariés sont amenés à changer régulièrement d'employeur au gré des passations de marché. Ce questionnement aurait été certainement identique si l'on avait eu à travailler sur celui de la sécurité, du bâtiment ou de la restauration, qui sont également des secteurs de main-d'œuvre et de sous-traitance. Leur évocation ne tient d'ailleurs pas du hasard. Il en a régulièrement été question dans la parole des syndicalistes que nous avons rencontré au cours de cette enquête, qui en ont souligné les multiples points communs, sur le plan de

l'application de la loi, mais surtout des difficultés communes en termes d'implantation et de développement syndical. Ils disent d'ailleurs souvent partager leurs expériences avec leurs homologues de ces autres secteurs, partage rendu parfois aisé par l'appartenance à une même fédération comme c'est le cas à la CFDT (Fédération des services) ou à la CGT-FO (Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services).

Il y a quatre ans, nous avons consacré une recherche à ce sujet, en nous intéressant déjà au secteur de la propreté.<sup>14</sup> Sans s'y référer automatiquement, la présente monographie sera construite dans le prolongement de l'étude antérieure, à laquelle nous nous référerons dans la première partie de ce texte consacrée à ses traits caractéristiques. Nous chercherons ainsi moins à faire une présentation et un historique exhaustif du secteur que de dresser les évolutions de celui-ci au cours de ces quatre années écoulées. Au premier regard, ces évolutions prennent surtout la forme de tensions auxquels est soumis ce dernier ; ces tensions ne sont pas nouvelles, nous les avons déjà signalés lors de notre précédente étude, mais elles se sont amplifiées et durcies. On peut en évoquer trois : une tension économique, liée à la fois au mouvement de concentration capitalistique des entreprises de propreté mais aussi au contexte de crise qui frappe le secteur apparemment depuis 2009 ; une tension démographique, qui renvoie au vieillissement continu de la population salariée intervenant dans la propreté et qui crée des problèmes croissants de conditions de travail, problèmes que la crise énoncée précédemment ne résout pas mais amplifie au contraire ; corrélativement, une tension en termes d'emploi, le vieillissement de la population des salariés de la propreté indiquant un problème de renouvellement générationnel et donc d'attractivité, qui renvoie une nouvelle fois à la question économique. La loi de 2008 sur la représentativité intervient dans un tel contexte, et celui-ci explique et détermine en partie les réactions des acteurs à son endroit, que nous aborderons en deuxième partie. Celle-ci sera construite en deux temps. Le premier sera consacré à l'appréciation globale de la loi par les différents acteurs. Le second rentrera plus dans le détail de son application pratique que nous avons choisi de regrouper autour de trois de ses éléments essentiels, qui ne sont pas sans poser un certain nombre de problèmes : l'élection (organisation, audience, contentieux), la représentation (désignation) et la négociation.

---

<sup>14</sup> Jean-Michel Denis, *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire*, Document de travail n° 03.08, convention IRES/DARES, mai 2008. Cette recherche a donné lieu à plusieurs valorisations (Denis, 2008, 2009).

## ***Méthodologie et précautions méthodologiques***

Analyser les dispositions d'une loi, c'est à dire s'intéresser aux formes – différenciées – de son adoption, et mesurer leurs conséquences lorsque cela est possible, requiert de suivre deux voies complémentaires : celle des textes et celle des acteurs. Dans la propreté les textes sont rares et ceux commentant la loi de 2008, du côté syndical comme patronal, sont inexistantes ou en tout cas difficilement accessibles au chercheur. Concernant la loi, les seuls auxquels nous ayons eu accès, du côté syndical essentiellement, prennent la forme de fiches synthétiques rappelant les dispositions antérieures en matière de représentativité et les nouvelles désormais en vigueur. La Fédération des services CFDT a par exemple diffusé un document d'une trentaine de pages à destination interne, visiblement pour les militants de terrain, détaillant précisément les principaux changements provoqués par la loi, une sorte de « Représentativité mode d'emploi », mais sans que cette description ne soit accompagnée de consignes ou de commentaires particuliers<sup>15</sup>. Hors CFDT, de tels documents ont été diffusés dans la quasi totalité des organisations syndicales aux dires des syndicalistes rencontrés, de façon descendante et étagée (confédération, fédération, syndicats régionaux). De son côté, la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP) dit avoir également relayé auprès des entreprises adhérentes l'information concernant la loi.

« On a fait beaucoup d'informations sur la réglementation, la loi et toutes les dispositions jurisprudentielles qui sont venues préciser les éléments initiaux, mais après cela, on n'a pas de retour... Dans la mesure où l'on était sollicité [*peu, selon le ton et les mimiques de l'interviewé*], on a répondu aux questions... » (juriste, pôle social de la FEP)

Hormis ces documents « techniques » sur la loi, les seuls autres relativement accessibles concernent les chiffres clefs du secteur – son économie, sa population, les actions de formation –<sup>16</sup> et la convention collective<sup>17</sup>. Aucune donnée concernant les relations professionnelles – syndicalisation, audience, grèves, etc. – ne sont disponibles ou accessibles. Suite aux constats effectués en ce sens par Annette Jobert dans ses travaux comparatifs portant sur huit branches professionnelles dont la propreté (2003), nous avons également noté ce manque en 2008. Les informations que nous avons donc pu recueillir à ce propos, aujourd'hui comme hier, sont donc essentiellement orales ; elles reposent sur la parole des acteurs. Il n'est pas question de douter ici de la crédibilité de cette parole mais simplement de souligner qu'elle peut donner lieu des à des « à-peu-près » (effet de mémoire) et à des

---

<sup>15</sup> CFDT Services, *La réforme de la représentativité et du dialogue social – Les principaux changements de la loi du 20 août 2008* (partie « Dialogue social »), 17/09/2008.

<sup>16</sup> *Propreté et services associés – Les chiffres clés*, édition 2011.

<sup>17</sup> Convention collective nationale des entreprises de propreté du 1er juillet 1994. Étendue par arrêté du 31 octobre 1994 JORF 5 novembre 1994.

distorsions relatives à la position et à l'engagement du locuteur dans le champ. Ces paroles ont ainsi livré des informations contradictoires, sur le niveau de participation lors des élections professionnelles (d'un niveau acceptable pour l'acteur patronal et faible pour l'acteur syndical), des modalités de vote (importance du vote par correspondance pour ce dernier et faiblesse de ce type de vote pour le premier), sur les contentieux (rares pour les représentants de la FEP, élevés pour les syndicalistes), etc., sans que nous soyons en mesure de dire réellement ce qu'il en est. La particularité du terrain concernant le secteur de la propreté nous oblige donc en partie à faire nôtre le constat effectué par Nicolas Herpin et Nicolas Jonas à propos des premières études empiriques menées sur les communautés migrantes aux Etats-Unis dans le cadre théorique de l'Ecole de Chicago : « L'action des individus est toujours en situation ; or ce ne sont pas les caractéristiques objectives du contexte qui importent pour comprendre la réponse de l'agent mais la perception qu'en a ce dernier » (Herpin, Jonas, 2011, p. 22). Autrement dit, le lecteur de cette monographie doit s'attendre à y trouver autant voire (peut-être) plus de représentations que de données objectives à propos de la mise en place de la loi de 2008 dans la propreté.

Pour mener cette enquête, nous avons donc cherché à rencontrer les acteurs principalement concernés par cette mise en place, du côté syndical comme patronal, autrement dit les acteurs représentatifs – leur représentativité s'effectuant à différents niveaux : branche, entreprise, site (établissement), avec lesquels nous avons mené des entretiens soit individuels soit collectifs. En voici la liste :

- pour la Fédération Patronale de Propreté : le responsable du pôle social et un juriste.
- Pour la Fédération Ports et Docks de la CGT : le secrétaire général.
- Pour le Syndicat propreté Ile de France CGT : le secrétaire général, le trésorier et le responsable juridique.
- Pour le Syndicat Francilien de la Propreté CFDT : le responsable juridique et le trésorier.
- Pour la Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière : le secrétaire général et un délégué syndical central d'une grande entreprise de propreté.
- Pour la fédération Commerce, Service et Force de vente CFTC : le responsable de la CFTC propreté.
- Pour la CGC : un délégué syndical central

- Pour l'Union SUD Nettoyage : la responsable de l'union, l'avocate de l'union et deux délégués syndicaux centraux.

Par contre, nous n'avons pas réussi à rencontrer les représentants de l'UNSA malgré des tentatives répétées.

## **1. Un secteur sous tension**

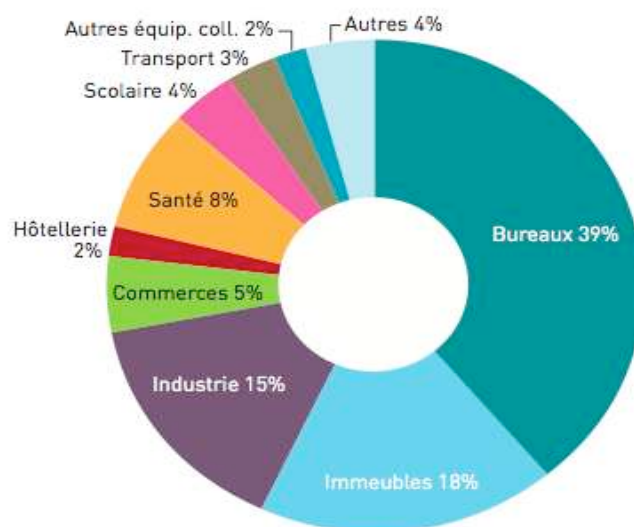
### **I.1. Présentation synthétique du secteur**

La propreté est une activité de services aux entreprises et aux collectivités ; elle ne comprend ni le service aux personnes, ni le nettoyage de la voie publique ni l'activité de nettoyage lorsqu'elle est prise en charge de façon interne par les entreprises et administrations. La propreté comprend des tâches de nettoyage classique (bureaux et services administratifs, industrie, commerce, transports, équipements collectifs, etc.) et spécialisés (hôpitaux). S'ajoutent à l'activité de propreté, des services associés ou connexes (manutention, gestion des stocks, entretien des bâtiments, etc.).

Crise dans la propreté ?

Sur le plan de sa structuration, la propreté regroupe en 2009 19 639 entreprises et 428 411 salariés (chiffres FEP), particulièrement concentrés à quatre endroits du territoire national : 34,3% en Ile de France, 10,3% en Rhône-Alpes, 8,2% en région PACA, et 5,2% dans la région Nord. Après avoir connu une augmentation du nombre de ses entreprises de façon relativement ininterrompue de 1995 à 2008, le secteur connaît un infléchissement de celui-ci à partir de 2009 (20 039 en 2008), infléchissement analysé par la chambre patronale comme un effet de la crise commencé un an plus tôt. Les effets de cette crise se manifesteraient par deux autres signes. D'une part, le ralentissement du chiffre d'affaires du secteur situé à 11 milliards d'euros en 2009. Alors que celui-ci connaît une croissance moyenne de 10% entre 2005-2008, celle-ci se situe à moins de 1% en 2009 (figure 1). D'autre part, la diminution de l'emploi salarié de l'ordre de 1% environ (428 411 salariés en 2009 contre 433 071 en 2008) et qui semble se poursuivre en 2010.

*Figure 1 : Répartition du Chiffre d'Affaires par segment d'activités*



Source : Enquête annuelle sur l'année 2010

Deux facteurs seraient à l'origine de cette crise selon l'organisation patronale : tout d'abord, le renforcement des contraintes financières qui pèsent sur les entreprises (tous secteurs confondus) et qui les conduisent à rationaliser leurs dépenses. Cette rationalisation prendrait très concrètement la forme d'une négociation à la baisse des contrats avec les entreprises prestataires, ce constat étant effectué du côté patronal (qui relie cette problématique à celle du coût du travail) comme syndical.

« Les clauses pour les révisions de contrat se déclenchent de plus en plus fréquemment. Et le contexte économique a accentué le phénomène. Alors évidemment, pour le donneur public, le contexte dramatique des finances publiques l'exige, je le comprends bien. On est un secteur qui a connu un très fort développement, qui avait un bon modèle économique et social, et qui va être en grosse difficulté si on continue comme ça. La problématique du coût du travail est mortifère. » (Responsable du pôle social, FEP)<sup>18</sup>.

« Il y a une réalité économique, notamment dans le cadre des appels d'offre qui existent et qui s'est accentuée en 2008, avec la crise, parce que les donneurs d'ordre essaient tous de tirer les prix vers le bas... Je vais donner une image triviale : quand vous aurez enlevé toutes vos fringues, vous serez à poil, vous ne pourrez plus rien donner. A un moment donné, c'est même plus viable pour les entreprises. Après, il peut y avoir des stratégies d'entreprise pour aller chercher des marchés où ils vont faire exprès de casser les prix, cela c'est pour les structures qui sont financièrement... qui ont le capital pour le faire. Le problème, c'est que ce sont tout le temps les salariés qui payent les pots cassés de ces stratégies-là » (syndicaliste, Fédération ports et Docks CGT).

De fait, avec un chiffre d'affaires développé par salarié bien inférieur dans la propreté que dans les autres secteurs d'activité (25 726 euros contre 47 600 dans la sécurité, 66 748 dans les services aux particuliers et 93 424 dans les métiers de l'industrie de l'hôtellerie), on comprend que les salariés de la propreté servent de variable d'ajustement dans ce processus de réduction des coûts.

<sup>18</sup> A noter qu'en 2010, les marchés publics représentaient près du tiers des marchés de la propreté.

La deuxième cause de la crise renverrait à la démographie défavorable des entreprises françaises qui rejaillirait automatiquement sur la baisse d'activité en matière de propreté. Elle générerait, selon les propres termes de la FEP, « un climat concurrentiel très tendu entre les entreprises de propreté »<sup>19</sup>. Dans ce secteur, les entreprises les plus outillées pour répondre à cette crise sont apparemment celles capables d'offrir des services annexes « à plus haute valeur ajoutée ». Cela n'explique pas forcément ou totalement le mouvement de concentration des entreprises de propreté que nous signalions déjà dans notre étude de 2008. Mais la crise l'a sans nul doute amplifié. En effet, les cinq plus grosses entreprises du secteur (Onet, Samsic, Atalian, ISS France, GSF) regroupent à elles seules près de la moitié des salariés de la propreté (173 450 salariés) et représentent près d'un tiers de son chiffre d'affaires global (3,3 milliards d'euros).

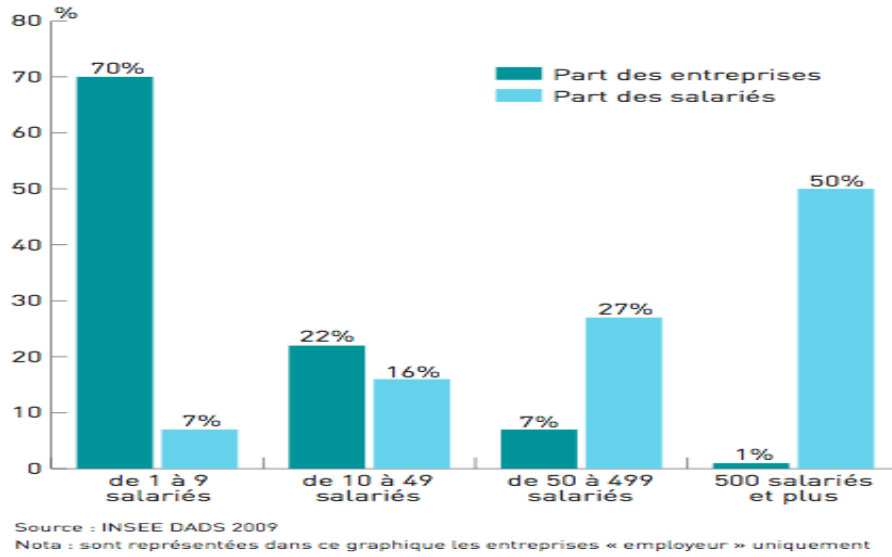
« On constate une re-concentration des entreprises. Par exemple, il y a Atalian, TFN qui a racheté Téolia, etc. On a le groupe Elio qui a racheté des entreprises de propreté, qui a racheté Sinestes, Vital Services... Une boîte comme Atalian, elle doit continuer à se développer. Alors, ils débauchent des patrons et ces derniers viennent avec leur carnet d'adresses, leurs clients. Dans notre entreprise, on a eu un directeur qui est parti chez Derichebourg, il est parti avec tous ses sites ». (Délégué Syndical Central FO)

Plus que jamais, ce secteur présente une structuration atomisée, avec un nombre extrêmement important de petites entreprises employant un faible nombre de salariés et un nombre très restreint de très grosses qui en emploient la majeure partie. Depuis 2008, le phénomène s'est en outre amplifié avec l'arrivée croissante d'auto-entrepreneurs (5512 en 2009, 6557 en 2010), l'auto-entrepreneuriat étant d'autant plus facile dans le secteur qu'il exige des investissements et des compétences peu élevés (figure 2).

---

<sup>19</sup> Fédération des Entreprises de propreté, *Chiffres clés*, édition 2011, p. 6.

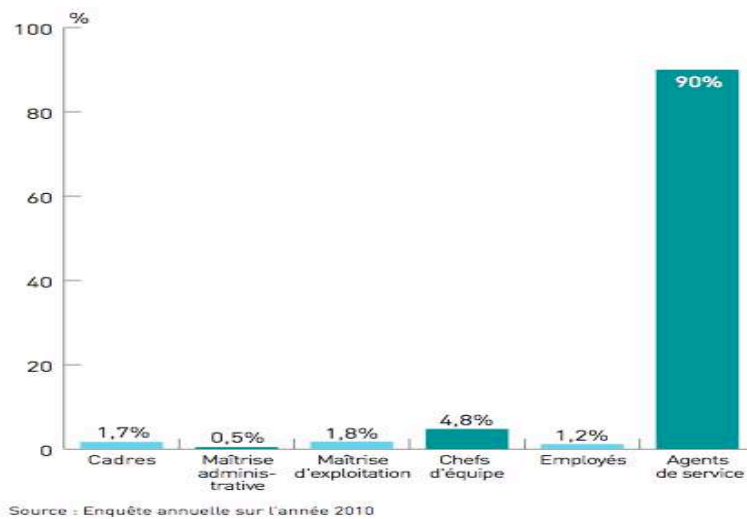
Figure 2 : Répartition des salariés et des entreprises selon la taille de l'entreprise



La propreté : une activité de main-d'œuvre, des salariés sous contraintes

Sur le plan social, le profil des salariés de la propreté a peu évolué depuis 2008. Il s'agit d'un salariat encore très fortement féminisé (67%), doté d'un très faible niveau de formation initiale (60% sont sans diplôme) et pour un tiers de nationalité étrangère (essentiellement hors Union Européenne). Activité de main d'œuvre, la propreté est prise en charge essentiellement par des agents d'exécution (figure 3).

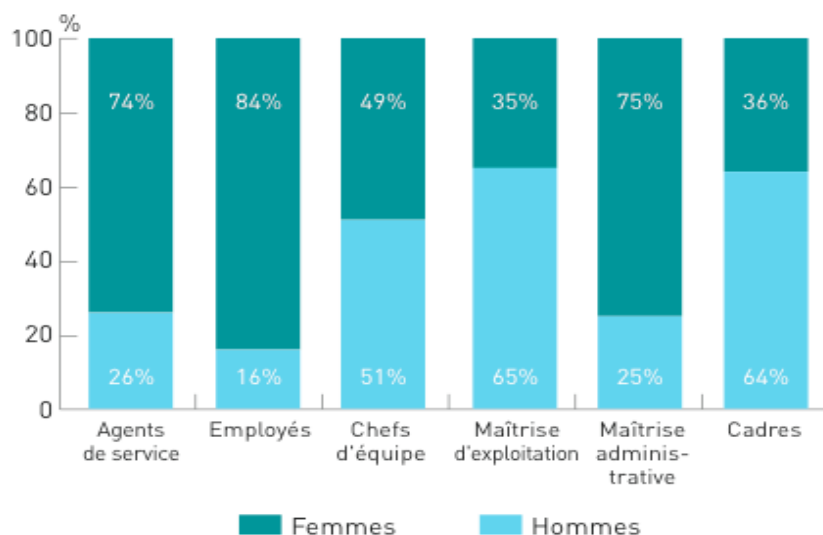
Figure 3 : Répartition des salariés par niveau de classification





Le croisement de la répartition hommes-femmes selon le niveau de classification, pénalise clairement ces dernières sous-représentées dans les fonction hiérarchiques et intermédiaires (figure 4).

Figure 4 : Répartition hommes-femmes selon le niveau de classification



Source : Enquête annuelle sur l'année 2010

En 2008, nous signalions le caractère vieillissant des salariés de la propreté. Avec 38% de salariés de plus de 45 ans en 2009, ce processus de vieillissement n'a donc pas été enrayé et particularise la propreté par rapport aux autres secteurs d'activité : « la population des 36-55 ans est plus élevée dans la propreté (57% des salariés) que dans les autres secteurs (50%) »<sup>20</sup>. En cause, le manque de renouvellement générationnel (13,4% des salariés de la propreté ont moins de 25 ans contre 16% pour tous les secteurs d'activité et 19,4% ont de 26 à 35 ans contre 24,2% pour tous les autres) et le manque d'attractivité du secteur compte tenu des types d'emploi qu'il propose et de son image peu valorisée, malgré les efforts que l'acteur patronal dit y consacrer pour la réhabiliter.

« Q- C'est encore un secteur en tension la propreté ? R- En termes de recrutement ? Un peu moins quand même. Et en même temps, c'est vrai que parfois, dans la région parisienne, c'est difficile de recruter. S'il y a un appel à la main d'œuvre hors Union européenne, ce n'est pas pour rien. Il y a des gens qui ne veulent pas intégrer la propreté car on a un problème d'image. On a fait de gros efforts de communication, on a mis en valeur une filière qui forme, on a un quart de nos salariés qui sont formés tous les ans. On n'a donc pas à rougir de cela, on utilise largement les fonds pro. On a bien amélioré la filière, la formation, les CQP ; cela commence à se savoir. Mais c'est vrai que faire de la propreté, cela reste ... voilà. C'est *a fortiori* vrai pour les activités liées à la restauration, à la sécurité qui ont une image un peu plus positive et encore. Ce n'est pas facile [...] Le service à la personne, c'est un prolongement de ce que l'on fait nous mais cela a une connotation peut-être un peu plus positive parce

<sup>20</sup> Fédération des Entreprises de propreté, *Chiffres clés*, édition 2011, p. 14.

que c'est un individu qui contractualise avec un individu, il y a un rapport de proximité. Le paradoxe est qu'aujourd'hui, ces salariés ont moins de droits sociaux que les nôtres ». (Responsable du pôle social, FEP).

« Nous, on ne veut pas que nos enfants travaillent dans la propreté, moi, la première. Quand je vois un jeune homme arriver et qu'il me demande s'il y a du travail et qu'il a des parents étrangers. Je lui dis : vas à l'école ! Tu n'as rien à faire ici ! » (Délégué Syndical Central Force Ouvrière).

Du côté syndical, cet effort est par contre unanimement jugé très insuffisant, l'acteur patronal se montrant aux yeux des syndicalistes interrogés totalement impuissant à entraver la spirale du moins-disant social et à réguler (en élevant et uniformisant) les conditions d'emploi et de salaires dans la branche. Pour la fédération CGT, qui constitue la force syndicale leader dans la branche (*cf. infra*) et pour qui la convention collective constitue le système de phares et balises le plus adapté au secteur (*cf. infra*), c'est par l'activité conventionnelle que cette régulation peut et doit s'effectuer<sup>21</sup>.

« Veut-on ou non être attractifs ? Car il y a une forte demande en termes d'emploi et de besoins de prestations au niveau des donneurs d'ordre notamment dans le cadre environnemental, c'est un phénomène sociétal. Est-ce qu'on veut être attractifs, permettre de faire en sorte que les salariés soient pérennes dans la branche, et que l'on puisse se servir de leur professionnalisme ? Parce que l'on aura besoin de leur professionnalisme ! Car aujourd'hui, la propreté, ce n'est pas la propreté d'il y a quarante ans. Aujourd'hui, il faut nécessairement des machinistes, des laveurs de vitre, il y a des fonctions qui sont très importantes. Est-ce qu'on a envie de faire en sorte que cette branche soit attractive ? Pour pérenniser les salariés, et maintenir leur professionnalisme, on a également envie de changer l'image de cette branche, et si on veut changer l'image de cette branche, il faut des salariés, qui soient attractifs dans la branche. Plutôt que d'aller tout vers le moins disant, on essaie de faire comprendre que c'est plutôt en étant attractif, en augmentant le niveau social, de cette convention qui pourrait constituer une base pour réguler le marché, où tout le monde serait à un même niveau. Mais malheureusement, on n'est pas écouté. » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT).

Par contre, l'acteur patronal et l'acteur syndical se rejoignent pour pointer la responsabilité des donneurs d'ordre dans ce processus. Compte tenu de l'irréductibilité des positions entre patronat et syndicats dans le secteur, coût du travail *versus* mieux-disant social, tous considèrent par contre à peu près unanimement que si solution il y a, elle ne pourra passer que par ces derniers et une action des pouvoirs publics (sans que l'on sache, dans les discours, si les donneurs d'ordre et les pouvoirs publics forment un seul et même acteur, et quel type de solutions - hormis pour l'acteur patronal une baisse du coût du travail et une plus grande liberté dans la fixation des normes – devrait être adopté).

« Dans la propreté, l'automne va être très difficile. Sachant que tous les acteurs publics, dans les contrats publics, dans les marchés publics, les collectivités territoriales, les hôpitaux, ils sont tous en train de serrer la vis mais à un point c'est-à-dire qu'ils révisent les contrats à la baisse. On nous demande quasiment presque la même prestation mais en diminuant le nombre d'heures. Aujourd'hui, c'est donc une difficulté, alors que c'est un secteur qui était en développement, en terme d'emplois, 50 % de plus en quinze ans. Et un secteur indispensable à l'activité économique évidemment pour des questions de santé et de propreté, c'est basique mais aussi parce que l'on salarie des gens qui sont au bord de la rupture sur le plan social. On intègre, on forme, on alphabétise. Ces gens-là, que feraient-ils s'ils

---

<sup>21</sup> Nous verrons plus loin que cette capacité est mise en doute par les autres acteurs de la branche.

n'étaient pas dans ce secteur professionnel? On fait partie des rares secteurs où l'on intègre fortement. Alors, si on préfère les voir pointer à l'ANPE. Maintenant, pourquoi pas? C'est un choix politique qui est pris. » (Responsable du pôle social, FEP).

« Pour avoir un salaire plus important, un 13<sup>ème</sup> mois, c'est très difficile. Je suis persuadé que pour avoir davantage, il est obligatoire que le donneur d'ordre mette la main à la poche, sinon, cela n'est pas possible » (syndicaliste, syndicat francilien de la propreté CFDT).

Quoi qu'il en soit, ce problème du vieillissement alimenté par la non attractivité du secteur, explique que la question de la pénibilité, elle-même amplifiée par l'accroissement de la concurrence, soit au faîte des préoccupations des acteurs, question sur laquelle bloquent pour l'instant les négociations conventionnelles (*cf. infra*).

« On a une population qui vieillit. On a des préoccupations sur les TMS. Ce n'est pas pour rien qu'on a signé un accord sur les risques professionnels. C'est bien qu'on a bien conscience qu'il y a une difficulté. » (Responsable du pôle social, FEP).

« Malheureusement, vous avez des cadences de plus en plus élevées compte tenu de la concurrence sans frein que l'on vit actuellement. Maintenant dans la profession, pour s'en sortir, la seule solution c'est de diminuer les effectifs et d'augmenter les cadences. Et la population du nettoyage souffre énormément. A la chambre patronale, lorsque nous avons négocié la pénibilité, ils n'ont pas voulu avancer sur la question de l'âge. Ceux qui approchent de 60 ans ont du mal à suivre et à supporter les cadences. Vous avez des tours à La Défense où les salariés tournent à 400/450 m<sup>2</sup> à l'heure. C'est impossible pour quelqu'un de mon âge... sans compter les transports pour se rendre sur les chantiers. » (Responsable juridique, syndicat francilien de la propreté CFDT).

En termes de conditions d'emploi et de salaire, là encore peu de changements, si ce n'est sur le plan du renforcement des contraintes. Si 77% des salariés de la propreté sont en CDI, le même pourcentage à peu près travaille à temps partiel, dont 45% moins de 17,5 heures par semaine<sup>22</sup>. Cela conduit une part importante d'entre-eux, non estimée précisément, à avoir plusieurs employeurs. En cause, les horaires décalés, avant et après les heures de bureaux et le peu de progrès effectués en matière de travail en journée, ce qui amène l'acteur patronal à pointer une nouvelle fois la responsabilité de l'acteur public.

« Je vais prendre un exemple concret : le travail en journée. On a beaucoup avancé sur cette question dans la branche. On a fait une conférence de progrès sur la question en 2007 où le pouvoir politique n'a pas été hyper intéressé. On relance le sujet aujourd'hui : on a rencontré le cabinet de Najat Vallaud-Belkacem, on a écrit à Michel Sapin. Au niveau interprofessionnel on porte cette demande de conférence nationale du progrès sur le temps partiel. On a quand même eu du mal à convaincre qu'il est indispensable de réfléchir ensemble : donneurs d'ordres, politiques, syndicats, représentations patronales pour les différentes branches concernées, pour faire un diagnostic en commun. Car aujourd'hui, lorsque l'on veut faire du travail en journée, on a un donneur d'ordre public qui dit oui, qu'il faut le faire. C'est la circulaire Fillon. Par contre, il ne l'applique pas. Dans les ministères, le travail de la propreté, c'est tôt le matin, tard le soir. Il y a un double discours. » (Responsable pôle social FEP).

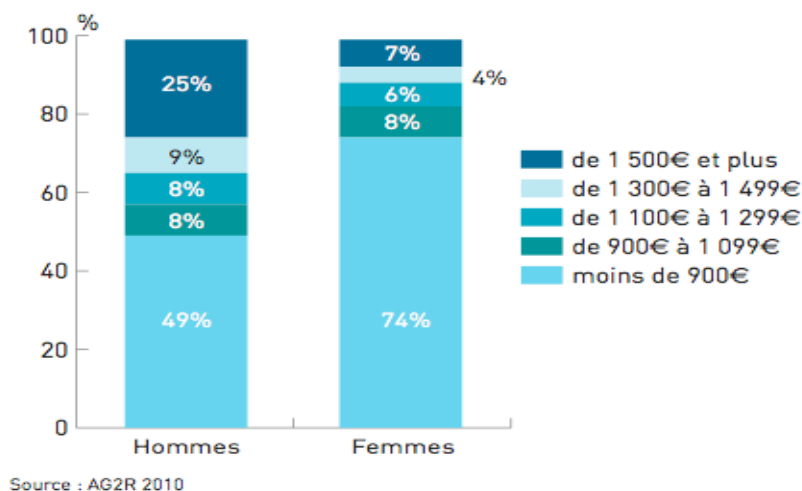
88% des agents de service (AS) sont employés au premier échelon de la grille de classifications (contre 7% à celui d'AQS et 4,5% d'ATQS) ; avec un taux de féminisation qui diminue au fur et à mesure que l'on monte le long de cette grille (figure 5) ; et des femmes

globalement moins bien payées que les hommes compte tenu de leur moindre accès à des postes à responsabilité et de leur emploi plus important à temps partiel.

---

<sup>22</sup> Fédération des Entreprises de propreté, *Chiffres clés*, édition 2011, p. 16.

Figure 5 : Répartition du salaire mensuel par sexe et tranche de salaire<sup>23</sup>



## I.2 Branche, acteurs de branche et activité conventionnelle

Le secteur de la propreté possède une convention collective depuis 1981. Sa dernière version est la Convention Collective Nationale des Entreprises de Propreté, signée et étendue le 1<sup>er</sup> juillet 1994. Elle s'applique aux employeurs et salariés des entreprises exerçant une activité de nettoyage classée dans la nomenclature NAF sous le code 74.7 Z ("activité de nettoyage"), et aux employeurs et salariés des entreprises exerçant une activité de nettoyage à domicile de moquettes, tapis, teinture et rideaux relevant du code 93.0 A ("blanchisserie, teinturerie de gros"). Malgré sa renégociation en 2011, elle n'a pas encore obtenue son extension, générant des critiques nourries de la fédération patronale à l'adresse des services du ministère du travail<sup>24</sup>.

« On l'a complètement retravaillée. On a revu le plan, on a réinjecté tous les accords qui étaient évidemment applicables. Il y avait des scories, par exemple sur les 35 heures, qui ont été supprimées, et des mises à jour en droit positif. Certains éléments ont été améliorés. Depuis, on a signé plusieurs avenants : sur la formation, les risques professionnels, l'égalité professionnelle, et un sur les seniors que l'on signera je l'espère en juillet. Cela fait un an et on a signé quatre accords depuis. On attend donc l'arrêté. Ça fait trois mois qu'on l'attend. Comment est-ce possible ? Franchement, il y a eu une sous-commission le 8 mars. Bon, on peut comprendre que pour des raisons politiques il n'y ait rien eu en avril. Au mois de mai, on nous dit que l'on aurait les délégations de signature à la fin du mois. Et il ne se passe rien. Au mois de juin, il se passe rien. On commence donc un peu à s'inquiéter. On nous dit qu'il y a une réserve sur un article et qui va peut être passer au statut d'exclusion. On considère que l'article ne doit pas s'appliquer. On est où là ? On est passé en sous-commission, on a juste une réserve ? C'est n'importe quoi... Là aussi, il faudrait que le législateur révise les règles. A mon sens, il faudrait présumer la convention signée par les partenaires sociaux comme de bonne foi et a fortiori, qu'il y ait

<sup>23</sup> Idem, p. 17.

<sup>24</sup> Nous n'avons pas sur ce point recueilli le point de vue de la DGT et, par conséquent, ne connaissons pas les causes de ce retard.

un contrôle de légalité. Mais attendre un an l'application d'une convention collective, c'est inadmissible. » (Juriste, pôle social FEP)

Pendant longtemps, la propreté, issue de la manutention, et au croisement d'autres activités, a été couverte par plusieurs conventions collectives, dont celle de la manutention ferroviaire et travaux connexes et celle régionale du nettoyage et manutention sur les aéroports. Cette pluri-couverture a donné lieu à des conflits de périmètres et de droits entre employeurs et salariés (Denis, 2008). Suite à la séparation progressive des marchés et à la spécialisation des entreprises, ou plutôt à la création à l'intérieur des entreprises de propreté de divisions spécialisées, la CC de la propreté s'est largement imposée comme l'unique convention de la branche. L'ouverture des entreprises de propreté aux activités annexes a cependant conduit la fédération patronale à vouloir intégrer le service à la personne à son champ d'activité, extension refusée par le ministère du travail.

« Il y a tellement de synergie entre nos métiers, entre nos compétences, entre les actions qui sont demandées dans nos métiers, et les interventions à domicile. Il y a des gens qui font du ménage à domicile, du repassage à domicile... par rapport au "basic" du métier de la propreté, ce n'est pas très éloigné. On a donc eu cette volonté de dire que l'on a 450 000 salariés, que l'on est un acteur légitime dans le service à la personne. Cela n'a pas marché. On s'est fait barrer par la direction générale du travail. Alors que l'on avait tout fait, il y avait un dialogue social, l'accord était prêt. Je ne sais pas ... Le choc a été... Je ne comprends pas le discours public qu'il y a trop de branches professionnelles, qu'il faut essayer de les ramasser, de les souder, de les coordonner... On est un exemple parfait pour montrer que l'on fait exactement l'inverse. Pourquoi ? » (Responsable du pôle social, FEP)

Les acteurs

Les acteurs représentatifs de la branche dans la propreté sont constitués d'une organisation d'employeur d'un côté et des cinq organisations syndicales représentatives au plan national de l'autre. La Fédération des entreprises de propreté et des services associés est « la voix [patronale] du secteur de la propreté » ; elle le représente auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, des décideurs économiques et de l'administration. Elle siège à Bruxelles, au sein du conseil d'administration de la Fédération Européenne du Nettoyage Industriel (FENI), est membre du MEDEF et de la CGPME et siège dans de multiples organismes sociaux, académiques, etc. Présente sur l'ensemble du territoire à travers l'action de ses huit chambres régionales, elle décline ses missions en six points : le développement du secteur, l'animation du dialogue social, l'action au niveau européen, la promotion de la profession, l'engagement en faveur du développement durable<sup>25</sup>. Quelle est sa représentativité réelle dans le secteur ? Composée de trois collèges (petites, moyennes, grandes entreprises), elle a vocation à rassembler l'ensemble des entreprises du secteur. Les chiffres disponibles sur son site et distribués par chambre régionale posent des problèmes d'interprétation car on ne

---

<sup>25</sup> Page de présentation de la FEP.

sait pas s'ils indiquent le nombre d'entreprises adhérentes ou celles simplement présentes sur les régions considérées. Au total, il est question de 11 618 entreprises (sur 19 639 sur l'ensemble du secteur) représentant 428 208 salariés, alors que le secteur en rassemble 428 411. Quoiqu'il en soit, la FEP regroupe l'essentiel des très grosses entreprises du secteur, au point selon les syndicalistes interrogés d'orienter ses principales décisions.

« Il y a une revendication permanente, récurrente dans la branche qui est l'obtention d'un 13<sup>ème</sup> mois. Sur cette revendication, la branche dit : "cela n'est pas possible, allez négocier dans l'entreprise". On va négocier dans les entreprises ou plutôt dans les établissements, et on nous dit : "non, non, cela se passe dans la branche". Mais le problème, c'est que ce sont les mêmes... les mêmes directeurs d'entreprise. L'ISS est au conseil d'administration de la FEP. Ce sont eux qui décident de ne pas signer et de nous renvoyer sur les entreprises. Et les mecs que l'on va voir dans l'entreprise ISS nous disent : "pas de 13<sup>ème</sup> mois, allez voir la branche" » (syndicaliste FEETS-FO).

Au-delà de la question de savoir si la FEP est réellement représentative des entreprises de la branche, une autre, tout aussi importante, est de savoir si les entreprises se sentent concernées par les décisions prises par la FEP, en particulier au niveau conventionnel, et liées par elles. Si cela semble être le cas des grosses entreprises du secteur, cela semble nettement moins évident pour un certain nombre de petites et moyennes, aux dires mêmes de l'acteur patronal.

« *Q- Est-ce que cette convention collective est appliquée dans les entreprises ? R-* Il faut savoir que chez les adhérents, je n'ai pas de problèmes. Parce que les grosses boîtes, évidemment, elles suivent droit et elles évitent les risques. En revanche, vous dire qu'il n'y a pas des brebis galeuses notamment dans les non adhérents, les petites structures... Cela nous est rapporté dès fois qu'il y a des entreprises qui n'appliquent pas le premier niveau de la grille. Notre premier niveau de grille est au-dessus du smic de 2,06%. Mais il y a parfois des négociations avec des entreprises adhérentes qui nous disent qu'elles reprennent un chantier d'une entreprise non adhérente, et que cette entreprise n'applique pas le premier niveau de la branche. Même chose sur les salariés étrangers, il y a parfois des choses qui ne sont pas propres. » (Responsable du pôle social de la FEP).

A l'écoute de ces propos, il semble que les relations avec un grand nombre d'entreprises de la branche soient essentiellement de nature descendante et informative, la fédération patronale ayant par contre du mal à obtenir des informations venant directement du terrain, hormis via leurs instances de représentation régionales. Cela est notamment le cas concernant la loi du 20 août 2008 par rapport à laquelle la FEP semble ne disposer que de faibles remontées. Lors de notre entretien avec le responsable du pôle social de cette dernière, et suite aux questions que nous lui posions, il s'est à plusieurs reprises adressé à son collègue juriste également présent pour lui demander d'organiser des remontées d'information.

« *Q- Vous disiez à l'instant qu'il n'y avait pas d'accords d'entreprise. Sur la pénibilité ou d'une façon générale ? R1-* Il peut y avoir des accords d'entreprise. Mais on n'a pas de liste... [Et s'adressant à son collègue juriste]... Il faudrait faire le tour des entreprises pour recenser les accords signés à ce niveau. *R2-* Je sais plus si... il y avait pas mal d'accords de site mais les accords d'entreprise ? *R1-* Comme cela, on fera un tour de table sur les accords de pénibilité dans les entreprises». (Responsable du pôle social, et juriste de la FEP)

Si la FEP est la seule organisation patronale représentative, un autre syndicat d'employeurs, le Syndicat National des Entrepreneurs de Nettoyage (SNEN) constitué apparemment dès 1966, cherche depuis la fin des années 1980 à faire reconnaître sa représentativité « afin de pouvoir participer aux réunions de la convention collective nationale du personnel des entreprises de nettoyage de locaux <sup>26</sup>» [et] « pour ne pas laisser la FEP qui représente les grosses entreprises (telle Onet), seul interlocuteur face aux syndicats de salariés » (Le Crom, 2012, p. 134). Sa demande de reconnaissance de représentativité a été rejetée à plusieurs reprises, en juin 1989 et novembre 1990, au regard de trois critères : faiblesse des effectifs syndiqués, répartition insuffisante sur le territoire national, expérience et activité limitées. En 1993 alors que ce syndicat « prétend regrouper à cette date 340 entreprises employant 33 000 salariés » et s'être accru significativement au cours des dernières années (son taux d'adhésion passant de 2,8% en 1990 à 4,33% en 1993), le rejet de sa demande par l'administration du travail est non seulement fondé sur l'absence de représentativité « réelle » mais aussi sur les risques de perturbation de la négociation collective, s'il intégrait les négociations. L'administration présume ainsi la qualité des négociations et de leur contenu, mais aussi leur éventuelle dégradation en cas de nouvel entrant. Or, si les négociations conventionnelles semblent effectivement, aux dires de la plupart des acteurs y participant, se dérouler sans encombre et dans un respect mutuel, la qualité de ce qu'elles produisent et surtout leur application semblent générer un avis moins consensuel (*cf. infra*). Quoi qu'il en soit, deux questions ressortent tout particulièrement de cette tentative de reconnaissance d'un second acteur patronal dans la branche. La première, spécifique à celle-ci, est celle de la représentativité « réelle » de la FEP au sein des PME extrêmement nombreuses dans la propreté ; on peut se demander si, à l'instar des forces syndicales, la concentration des salariés dans un nombre réduit de très grosses entreprises ne conduit pas l'ensemble des organisations intervenant dans la branche à orienter, de façon contrainte ou non, leur stratégie en fonction de ces dernières (*cf. supra*). La seconde, plus générale, renvoie à l'enjeu d'une réforme de la représentativité patronale.

Du côté syndical, la présentation sera plus courte, celle-ci ayant déjà été effectuée dans l'étude menée en 2008. Première organisation du champ, en audience comme en effectif, la CGT, à travers sa Fédération des Ports et Docks, est également la plus ancienne. La prise en

---

<sup>26</sup> Lettre de la Direction des Relations du Travail adressé à Mr Ginestou, secrétaire général du SNEN, le 12 novembre 1990. Nous devons la connaissance de ce cas à Jean-Pierre Le Crom qui l'a évoqué lors de sa communication avec Nicole Maggi-Germain sur la « Représentativité dans les organisations patronales » dans le cadre du séminaire du RT 18 (relations professionnelles) de l'Association Française de Sociologie, intitulé *Représentativité, légitimité, démocratie syndicale et ouvrière. Réflexion sur l'évolution de quelques concepts dans le domaine des relations professionnelles* au CNAM à Paris le 19 octobre 2012. Les documents cités ici ont



charge des salariés de la propreté au sein de cette fédération est due à un processus d'extension sectorielle, l'activité de la propreté se développant à l'origine à partir des entreprises de manutention portuaire et ferroviaire. Dans la confédération il s'agit d'une fédération oppositionnelle à la « ligne Thibaut ». Cette position l'a conduit à avoir un regard discordant sur la loi de 2008 et à signer des avenants à la convention collective de la propreté contredisant les positions de sa confédération (*cf. infra*)

« Au niveau de la fédération, c'est le seul point positif [*le principe de l'accord majoritaire*] que l'on voit de cette loi ». *Q– Pourtant, la position commune qui a donné lieu à la loi a été défendue et signée par la confédération CGT R–* Tout à fait. Mais la confédération a négocié, a démocratiquement consulté ses organisations, et nous on fait partie des organisations qui trouvent que cette loi n'était pas adaptée, notamment pour la branche propreté. Si je vous parle des travailleurs portuaires, il y a une autre représentativité dans le monde portuaire, la loi ne change pas grande chose. Mais pour les agents de propreté et également pour la manu-ferro ainsi que pour les aéroports, c'est à peu près le même constat, compte tenu qu'il s'agit d'activités externalisées par les donneurs d'ordre ». (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT)

Au sein de la propreté, elle est considérée (par la FEP comme par les autres syndicats) comme un partenaire historique de l'organisation patronale avec laquelle elle signe la plupart des accords de branche. Elle a par le passé connu une opposition interne, suscitée par le soutien de la fédération à un syndicat régional de la propreté aux pratiques discréditées et connues de tous, y compris de la confédération. Cette opposition, constituée en « collectifs CGT du nettoyage » avec l'aide d'Unions Locales parisiennes CGT, a perdu progressivement l'affrontement, qui s'est déroulé y compris devant les tribunaux, mené avec la structure régionale et fédérale ; elle n'existerait plus aujourd'hui, hormis sous une forme résiduelle et à travers le suivi attentif des accords signés par ces structures par quelques militants encore hostiles à la ligne fédérale. En témoignent les analyses « juridiques » critiques produites sur le site « Chronique Ouvrière », qui rassemble essentiellement des militants de la CGT, qui pourfendent régulièrement les positions de la fédération des Ports et Docks. Ainsi, par exemple, à propos de la signature par la fédération CGT Ports et Docks (avec la CFTC, CGC et FO) d'un accord modifiant l'organisation et l'encadrement du temps partiel dans la branche, peut-on lire : « quand une fédération franchit la ligne jaune et par ses actes s'oppose frontalement aux positions confédérales formulées dans l'intérêt des précaires parmi les précaires que sont notamment les salariés du nettoyage, il faudra bien un jour en tirer des conclusions car c'est la crédibilité de toute la CGT qui est en jeu »<sup>27</sup>. Au-delà de leur caractère parfois folklorique ou rocambolesque, ces manifestations de guerre intestine posent plus fondamentalement la question de la légitimité des représentants syndicaux dans cette branche,

---

été fournis par ce dernier, qu'il en soit remercié.

<sup>27</sup> Claude Lévy, « Il ne faut pas étendre l'article 6.2.5 de la nouvelle convention collective du 26 juillet 2011 des entreprises de propreté », *Chronique Ouvrière*, 3 mars 2012.

en particulier le fait que pour partie, ces représentants ne sont ni issus du secteur ni possèdent les caractéristiques sociales et professionnelles de ceux qui le composent. Cette extériorité peut avoir une explication et une légitimité historiques, comme dans le cas de la CGT ports et Docks.

« A la propreté, nous dépendons des ports et docks. C'est un syndicat [*une fédération*] avec lequel nous travaillons depuis longtemps, qui nous a aidé. Car la propreté, au départ n'existait pas [*sur le plan syndical*] Ils nous ont aidé... aidé à nous organiser quand personne ne voulait de nous » (syndicaliste, syndicat propreté Ile de France CGT)

Elle peut être perçue comme un facteur de cohésion et de régulation, d'autant plus nécessaire que les salariés issus du nettoyage ne posséderaient pas forcément les capitaux indispensables pour devenir des « bons » représentants, en particulier du fait des clivages ethniques (et sexués) importants dans la profession.

« *R1*– Mon avantage est que je suis blanc, français et ne suis pas de la propreté. C'est un facteur de cohésion. Parce que si je parle comme un camarade malien, je ne serais entendu que des maliens. *R2*– Moi, comme je suis la seule sud-américaine, cela passe aussi. Mais s'il y a un africain, un maghrébin... ça devient... *R1*– Les employeurs, ils jouent avec cela tout de suite. Sur les sites, ils savent diviser... » (Syndicalistes, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

Mais elle est également en partie frappée d'illégitimité ou en tout cas perçue comme telle par d'autres forces en présence.

« Au niveau de la branche, cela ne se passe pas très bien. La CGT est très proche de la FEP. Ce n'est pas la CGT de la profession mais celle des Ports et Docks. Nous, on est les seuls légitimes à négocier pour la profession. La fédération des services nous donne pouvoir pour négocier sur les salaires, la pénibilité, la mise à plat de la convention collective. Non, il n'y a pas une bonne ambiance dans les négociations à la chambre patronale. Les interlocuteurs que vous y voyez ne sont pas les mêmes que sur les protocoles électoraux. Moi, je participe à la fois à la négociation conventionnelle et à celle des protocoles électoraux. C'est rare si j'y croise ceux venant à la chambre patronale » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT).

En termes de structuration, à la CGT, le choix a été fait d'organiser les salariés dans des syndicats régionaux (comme en Ile-de-France) ou départementaux, suivant en cela la structuration du secteur - une entreprise de propreté est subdivisée en agences régionales (considérées comme des établissements, y compris sur le plan de leur périmètre légal en matière de droit social) dont dépendent un certain nombre de chantiers ou de sites. Qui plus est, le syndicat départemental formerait la structure sinon idoine du moins la plus adaptée aux régimes d'emploi et de travail des salariés de la branche.

« Le syndicat des entreprises de propreté d'Ile de France est un syndicat régional. En fait, c'est soit régional ou départemental ; on a aussi des syndicats d'agglomération comme à Nantes et ses villes limitrophes. Et dans le cas où il n'y pas de militants pour les animer, on a des collectifs gérés par des UL ou des UD. L'organisation nationale, c'est la fédé des ports et docks. C'est la façon dont on essaie de fonctionner et de contrecarrer les effets négatifs de cette branche, pour essayer de contourner le turnover, le temps partiel, la dispersion des sites... [...] Cela, c'est la structuration que l'on préconise.

Après, il y a des instances territoriales qui existent au niveau de la CGT : les UL, les UD. Mais c'est de l'interpro. Vu le phénomène du turnover important dans les entreprises, on sait que le syndicat d'entreprise dans la propreté, ce n'est pas la solution. Les syndicats départementaux permettent que les salariés puissent être structurés syndicalement, même s'ils sont amenés à changer d'entreprise. Car à partir du moment où le syndicat départemental a ses statuts déposés, est reconnu par la chambre patronale, que l'on vienne d'Onet et que l'on passe trois ans après chez ISS, la structure départementale, elle continue d'exister. » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT)

A la CFDT, la propreté est regroupée au sein de la Fédération des Services, elle-même organisée en syndicats régionaux et départementaux, le plus important étant celui d'Ile de France. Selon son trésorier que nous avons interviewé, il regrouperait 6000 adhérents actifs (déclarés et payant régulièrement leurs cotisations) au niveau de la région. Participant régulièrement aux négociations de branche selon les représentants de la FEP, elle en constituerait, du côté syndical, l'un des poids lourds et leader avec la CGT. Troisième organisation de la branche, selon les estimations patronales comme syndicales, FO, à travers sa Fédération de l'Équipement et de l'Environnement, des Transports et des Services, y serait venue plus tardivement.

« La CGT, historiquement a toujours été devant. A FO, ce n'est pas un secteur que les responsables de l'époque avaient choisi de développer particulièrement » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

Au plan national, dans la propreté, les deux autres syndicats considérés comme représentatifs seraient bien moins implantés, ne serait-ce pour la CGC par la faiblesse de l'encadrement chez les salariés du secteur (1,7% de cadres) ; corrélativement leur présence et leur rôle dans les négociations de branche seraient également, semble-t-il, nettement plus faibles. Par ordre d'importance, l'Union SUD-Nettoyage<sup>28</sup>, l'UNSA et à un niveau moindre, la CNT – aucun d'entre eux n'étant représentatif dans la branche – concentreraient leur force dans un certain nombre d'entreprises sans être déployées au niveau de la branche toute entière. La première des trois estime à 5% environ sa représentativité en Ile de France.

Les possibilités d'initiative ou d'action intersyndicale sont faibles dans le secteur, hormis de façon épisodique au niveau des sites. Certains syndicats, comme la CGT, y sont résolument hostiles par principe.

« Nous, au niveau de la fédé, on ne fonctionne pas en intersyndicale. *Q- Pourquoi ? R-* Parce que tout simplement, on défend la CGT. Mais, bon, quand on est autour d'une table, on se respecte, on échange. Il n'y a pas de soucis. On ne fonctionne pas en intersyndicale tout simplement parce que comment le salarié, si on fait des tracts communs, va se retrouver et comprendre quel intérêt il a d'aller dans telle ou telle organisation syndicale. Du coup, on n'a jamais fonctionné comme ça même si on respecte chacun. » (Syndicaliste, Fédération des Ports et Docks CGT)

---

<sup>28</sup> SUD-Nettoyage est une union syndicale. Ce choix organisationnel « repose sur le principe de la syndicalisation des salarié-e-s d'entreprises sous-traitantes dans le même syndicat que celui des salarié-e-s de l'entreprise « donneuse d'ordre », Lettre de présentation de l'Union Syndicale SUD (Solidaires) Nettoyage, le 12 mars 2007.

D'autres, constatent plus simplement, la difficulté de l'organiser, y compris au niveau des chantiers

« C'est vrai que les relations... [entre syndicats]... bon, on se dit bonjour, au revoir. Q- Vous ne montez jamais des actions en commun ? R- Ah non, jamais. Il doit y en avoir sur les chantiers. Cela arrive qu'ils partent ensemble... On essaie... mais c'est assez rare » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

La division syndicale semble à ce point poussée dans la branche que même les « petites » organisations, qu'elles soient représentatives ou non, ne cherchent pas à s'allier, de façon circonstanciée ou non, pour tenter de contrebalancer les majorités.

L'activité conventionnelle

Comme nous l'avons constaté en 2008, l'activité conventionnelle est importante dans la branche. Il y a plusieurs explications à cela. Tout d'abord parce que cette activité est portée et défendue par les deux acteurs principaux de la branche, à savoir la FEP et la Fédération CGT des Ports et Docks. Paradoxalement, pour la même raison, même si celle-ci doit profiter *a priori* à deux catégories d'acteurs différents : les entreprises d'un côté et les salariés de l'autre. En effet, il semble que pour les deux structures, il soit important de réguler le marché de la propreté, soumise à une extrême concurrence et qui pénalise à la fois les entreprises (pour la FEP) et les salariés (pour la fédération Ports et Docks CGT), la négociation de branche constituant pour elles deux le meilleur moyen d'y parvenir.

« Au niveau de la fédération, on interpelle souvent la FEP. Bon, après, entre notre volonté et celle de la FEP, il y a souvent un écart même si on dialogue, même si on discute. Notre position, c'est de dire que la convention collective, c'est ce qui permet de réguler le marché. Et à partir du moment où c'est ce qui permet de réguler le marché et alors que les entreprises sont hésitantes à mettre en place des accords collectifs, pour ne pas se retrouver en concurrence déloyale avec le petit copain d'à côté qui fait souvent du moins disant social. Car c'est clair, il y a une concurrence acharnée au niveau de la branche. C'est la raison pour laquelle on dit, dans ce cas là, travaillons sur la convention collective puisque elle permet de réguler le marché ; c'est par le biais de la convention collective qu'on doit pouvoir justement faire en sorte d'améliorer le statut social des salariés. Même si ce statut social... même si effectivement, il y a une réalité économique, notamment dans le cadre des appels d'offre, qui existe et qui... s'est accentué avec la crise, parce que les donneurs d'ordre essaient tous de tirer les prix vers le bas... » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT).

Au point même que dans les documents internes de la CGT, la mobilisation suit (arrive après) l'application de la Convention Collective : « *Pour faire échec aux prétentions du patronat, les travailleuses et les travailleurs de la propreté doivent d'abord tout mettre en œuvre pour l'application rigoureuse de la convention collective encore largement inappliquée dans certaines entreprises (exemple : classifications, prime d'expérience, prime de transport,*

annexe 7,...). Ils doivent *ensuite* se mobiliser : d'une part en priorité pour le maintien et l'amélioration de l'emploi [...] D'autre part, sur ces revendications essentielles...»<sup>29</sup>.

L'importance de l'activité conventionnelle s'explique également par le fait que les accords d'entreprise semblent rares – c'est un point qu'il serait nécessaire de confirmer – aux dires des acteurs.

« La NAO est obligatoire mais vous avez 62 à 65% des négociations qui débouchent sur un non accord. La loi ne vous oblige pas de conclure. Soit cela débouche sur des désaccords soit sur des miettes » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT).

« Souvent les accords d'entreprise ne donnent rien. Les accords qui donnent quelque chose, ce sont les accords de site car le rapport de force est important » (Syndicaliste, syndicat propreté Ile de France CGT).

« Il y a des sites où, syndicalement, il y a une représentativité qui permet de créer le rapport de forces, et d'aller vers des revendications qui aboutissent. Effectivement à Paris ou dans la région parisienne, il y a beaucoup d'accords de site. Mais c'est vrai que l'entreprise la plupart du temps vont vers ces accords de site, ces accords de chantier. Les accords collectifs qui existent dans les entreprises sont inexistant, voire d'un niveau très ridicule » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT).

Enfin, parce qu'il est compliqué de signer des accords dans des entreprises où les salariés ne disposent pas des mêmes conditions d'emploi et de salaires. En effet, compte tenu de l'annexe 7 à la convention collective, qui garantit l'emploi et la continuité du contrat de travail du personnel en cas de changement de prestataire, et qui prévoit la reprise des salariés affectés au chantier par l'entreprise entrante, les salariés d'une même entreprise mais qui travaillent sur des chantiers séparés bénéficient des conditions d'emploi et de salaires attachées à ce chantier, celles-ci pouvant varier en fonction de l'histoire revendicative de ce dernier. Cette inégalité trouve par exemple toute sa traduction dans le fait que certains salariés de la propreté disposent d'un 13<sup>ème</sup> mois (un petit quart selon l'organisation patronale) et pas les autres.

La quantité des accords conclus dans la branche informe-t-elle de leur qualité et surtout ces accords sont-ils appliqués dans les entreprises ? Si l'acteur patronal se montre enthousiaste à l'évocation de ces derniers, le son de cloche est largement dissonant du côté syndical. Faisons succéder les avis, en commençant par le patronal...

« Q– Comment qualifieriez vous les relations de branche ? R– Tout à fait apaisées. On signe tous les accords sauf le dernier sur la pénibilité avec la CGT. Mais je pense que c'est un peu le contexte politique qui explique cela. Et leur propre contexte. Il y a des guerres de succession. Ça les touche tous. Mais sinon, on a un dialogue social fluide, de qualité. On a négocié sur tous les grands sujets... On est l'une des rares branches à avoir intégralement révisé la convention collective l'an dernier. Il y a peu de branches professionnelles qui peuvent mettre en avant des bilans comme ça. Et puis les risques

---

<sup>29</sup> Projet de résolution de la propreté, XXX<sup>ème</sup> congrès de la Fédération Nationale des Ports et Docks CGT, 7 juin 2012, souligné par nous.

professionnels, la formation professionnelle, tous ces sujets sont couverts. Le seul trou dans la raquette, c'est l'épargne salariale. » (Responsable du pôle social de la FEP)

...et le syndical.

« Q- J'ai entendu dire que le jeu conventionnel entre les acteurs était plutôt de bonne qualité et qu'il y avait quand même pas mal d'accords dans la propreté. R- Oui, c'est qui se dit effectivement... Ce qui est un peu la réalité si on compile les accords qui sont signés dans la propreté. Il n'en demeure pas moins que les contenus de ces accords pour la plupart d'entre eux, il n'y a pas grand chose [...] Dans la réalité du quotidien d'un salarié, les gains sont très faibles. C'est comme dans les villages factices, il ne faut pas regarder derrière. On est un peu dans ce cas-là. Parce que les salariés... on va leur parler de la pénibilité, les entreprises n'en ont rien à péter. Un salarié, quel que soit son âge... Une salariée qui a 64 ans, une femme fatiguée, elle a été mutée et on la fait travailler dans les escaliers. Elle nettoie les parties communes, à 64-65 ans, elle passe 7 heures dans les toilettes, elle a mal partout, elle a les chevilles comme ça. Pourtant, elle travaille pour l'ISS, c'est un grand groupe... » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière).

« Les accords signés au niveau conventionnel ne sont pas respectés sur le terrain, sur la pénibilité, le handicap, etc. » (Syndicaliste CFTC).

Cet avis syndical, peu favorable conduit même des représentants de la CFDT, syndicat a priori plutôt enclin à la négociation, à considérer que dans la propreté les gains revendicatifs s'obtiennent surtout par le conflit.

« Tous les avantages dans notre profession, je ne dis pas à 100% mais au moins à 75%, cela a été obtenu par la force. Moi, je préfère le dialogue que la force mais il y a des fois malheureusement, vous ne pouvez pas faire autrement. La grève est un instrument efficace mais il faut savoir l'utiliser. La négociation, elle ne permettra de recueillir que de petites miettes... » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT).

## **II. Application et appréciations de la loi de 2008 dans la branche de la propreté**

Rappelons-nous l'avertissement énoncé dans l'introduction : l'application de la loi du 20 août 2008 dans la propreté doit être regardée en tenant compte des spécificités de la branche. Une, en particulier, ne doit pas être oubliée : l'important dénuement salarial et culturel d'une grande partie des salariés de la propreté les place dans une situation de forte dépendance vis-à-vis de leur employeur. D'où le risque de pression qui pèse sur eux y compris lors des élections professionnelles afin notamment de favoriser le « bon » interlocuteur syndical dans les entreprises et sur les sites de travail, et au contraire éliminer les équipes trop actives ; le risque également d'entrave au jeu ritualisé des relations professionnelles par des pratiques de contournement, de corruption et/ou d'achat de la paix sociale. Sans que l'on puisse mesurer l'ampleur du phénomène, son évocation récurrente dans la parole des syndicalistes de toutes les organisations syndicales, lors de cette enquête comme dans celle effectuée il y a quatre ans, semble témoigner de sa réalité.

## II.1 Les réactions à la loi : un contraste attendu et sans surprise

Le regard posé par les acteurs sur la loi est effectivement sans grande surprise. On retrouve dans ce secteur les visions contrastées qui se sont exprimées, au plan national, à son endroit, entre ceux qui y sont plutôt favorables et qui ont signé la position commune et ceux nettement plus critiques et qui s'y sont opposés. Le dit contraste sépare ceux qui sont et/ou se considèrent comme les bénéficiaires de cette loi et ceux qui sont ou se considèrent comme les victimes. La seule différence se situe peut être du côté de ceux appartenant aux organisations nationales signataires et qui, dans la propriété, énoncent tout de même un nombre non négligeable de réserves. Ainsi, la position de ce syndicaliste CFDT qui tout en commençant son propos en évoquant la position favorable de son organisation vis-à-vis de la loi, ajoute, dans un même souffle, qu'elle contient pas mal d'inconvénients.

Du côté patronal, la loi est considérée comme une « bonne » loi même si sa « complexité » d'une part et les particularités du secteur d'autre part rendent sa mise en place pas toujours évidente. Sa qualité réside dans son objectif d'améliorer le dialogue social, amélioration que l'interlocuteur patronal relie y compris aux annonces récentes du président de la République et du chef de gouvernement actuels de renforcer la démocratie sociale.

« Après globalement, sur la loi, ce que je vous disais, c'est une bonne loi... Toute la problématique de revoir le dialogue social. Une refonte... Mais là c'est national. Je pense que l'idée de François Hollande de constitutionaliser ce qui relève des partenaires sociaux, de "calendrialiser" le temps donné aux partenaires sociaux pour parvenir à des accords ou un constat de désaccords. Et que le législateur reprenne la main ensuite. Ça c'est intéressant. J'espère que la conférence sociale va notamment avoir cet objectif-là. Ce n'est pas la loi encore, mais tant pis. Mais au moins que l'on se dise : on se donne tel délai, nos partenaires sociaux vont préparer quelque chose, et après nous on ramasse la copie et on fait une loi » (Responsable du pôle social de la FEP)

Dans la propriété, c'est l'impact qu'elle est censée avoir sur les comportements syndicaux qui est loué du côté patronal, en particulier le fait qu'elle devrait conduire à un ancrage plus fort des représentants syndicaux aux réalités du terrain. La critique en creux de cet argument porte sur la légitimité « réelle » des interlocuteurs syndicaux, compte tenu d'une part qu'un certain nombre d'entre-eux ne sont pas issus du secteur et d'autre part qu'il s'agit de permanents qui (se) seraient éloignés de leur « base ».

« Si on parle de la qualité de la loi, je trouve qu'elle est bonne parce qu'elle permet... Elle justifie la démocratie sociale. Les délégués syndicaux sont issus de la base. Précédemment, ils étaient nommés... C'était un peu parfois des apparatchiks. Là, cela peut encore être des apparatchiks... En tout cas, ils ont la légitimité de la base et de salariés... Je trouve que cet esprit-là est positif. » (Responsable du pôle social de la FEP)

Cette critique est curieuse à deux titres. On peut facilement estimer que dans son quotidien de négociateur des accords conventionnels, ce responsable de la fédération patronale soit effectivement confronté aux permanents fédéraux (souvent accompagnés

néanmoins d'une équipe « technique » issue du secteur). Par contre, il est difficile d'en conclure que ce phénomène de bureaucratisation concerne tous les représentants syndicaux. La vision exprimée ici est ainsi très « convention-centrée ». On serait tenté de lui opposer à la fois des témoignages (ci-dessous) mais également le fait qu'en assurant les permanences juridiques, en accompagnant les salariés de la propreté dans leurs contentieux avec leur entreprise – qui sont nombreux au regard des files d'attente que nous avons pu observer lors de ces permanences –, qui peuvent les conduire y compris jusqu'aux prud'hommes, les dits syndicalistes, qui peuvent effectivement pour certains être permanents, sont quotidiennement plongés dans la réalité de ce secteur, et souvent dans ses aspects les moins reluisants. Cette critique est également difficilement compréhensible au regard de l'appréciation par ailleurs positive portée par l'acteur patronal sur l'activité conventionnelle, en termes d'accords signés (sur le plan de leur nombre comme de leur qualité) et de relations entre partenaires sociaux.

« A SUD, tout le monde travaille. Il n'y a aucun détachement. On travaille tous, et on est tous très fatigués. Si l'on vient en plus faire ce boulot syndical, c'est vraiment par conviction » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

La qualité de la loi n'enlèverait pas sa complexité, en partie liée au fait qu'elle ne tiendrait pas compte de la singularité des secteurs de la sous-traitance (avec la problématique très fédératrice au sein de la propreté mais aussi très clivante des salariés mis à disposition – *cf. infra*). Critique classique de la part d'un acteur patronal, la complexité de la loi résiderait surtout dans son application, compte tenu du profil des entreprises du secteur, en particulier du nombre important de PME.

« Ce qui revient le plus quand même dans notre secteur, lorsque l'on parle de l'application du droit, c'est la problématique de l'application et de la difficulté de la norme, pour les plus petites entreprises notamment. Elles en sont incapables. Les fondamentaux, pour les entreprises adhérentes, elles les respectent grosso modo. Mais elles ont tellement à gérer. Une petite structure aujourd'hui ne peut pas avoir un responsable administratif du personnel. Le patron de la petite boîte, de 10 salariés ou de 20 salariés qui se débrouille... le code du travail entre mes études de droit et aujourd'hui, il a doublé. Je pense que quand cela n'est pas applicable dans une petite structure, on va dire autour de 50 salariés, c'est inapplicable en France. Alors évidemment, les grandes entreprises peuvent avoir un bataillon de juristes, un bataillon de DRH, qui étudient les risques, les opportunités et tout ça. Mais au final, la question du droit, où est-elle ? » (Responsable du pôle social de la FEP)

Malgré une application considérée problématique, la vision globalement positive de la loi que la FEP partage à grands traits avec la CGT et la CFDT du secteur (même si cette dernière, paradoxalement, se montre la plus critique) tient également, et peut être surtout, au fait qu'elle ne changera pas les grands équilibres entre les forces en présence et aura peu d'impact sur leur participation au jeu conventionnel. En effet, selon une compilation provisoire des résultats aux élections des plus grosses entreprises de propreté effectuée par la FEP – les entreprises de 500 salariés et plus, qui représentent 1% des entreprises du secteur



rassemblent 50% de ses salariés, rappelons-le – la CGT garderait largement sa première place avec 40,3% des suffrages, suivie de la CFDT avec 25,6%, FO 17,2%, la CFTC 8,9%, SUD-Nettoyage 4%, l'UNSA 2,2%, la CNT 0,5% ; l'organisation patronale ne donne pas de chiffres pour la CGC qui conserverait de toute façon sa représentativité en raison de son exception catégorielle. Aucun changement donc du côté des syndicats actuellement représentatifs, hormis la CFTC qui ne serait pas totalement assurée de passer la barre de la représentativité, ni en termes de présence à la table des négociations conventionnelles ni en termes de respect des anciens équilibres. Ne connaissant pas ces résultats, ou du moins n'en faisant pas mention, les syndicalistes rencontrés donnent des résultats assez proches de ceux compilés par la FEP, se trompant par contre sur le bon score récolté par FO.

« Globalement, autour de la table, il devrait rester la CGT, la CFDT, la CGC parce que c'est une organisation catégorielle. Après FO, point d'interrogation. Mais la CFTC, il y a très peu de chances. » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT)

« Je pense que lorsqu'ils auront fait le calcul, c'est la CGT et la CFDT qui resteront majoritaires dans la profession. Dans toutes les élections que l'on fait, c'est souvent la CFDT et la CGT. Je ne pense pas que les autres organisations vont recueillir les 8% au niveau de la branche » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

« Pour l'instant dans la propreté, ce sont les cinq. Ça ne changera pas. La CFTC peut en sortir. Tout ce qui risque d'arriver, c'est que cela réduise le groupe d'organisations représentatives au plan national dans la propreté. La CNT, c'est un groupuscule, il y a deux ou trois îlots à droite à gauche, ils ne cherchent même pas à se développer. Ce n'est pas leur finalité. L'UNSA, c'est ceux qu'on a viré... ils vont donc continuer... Leur but ce n'est pas de revendiquer, cela n'est pas forcément le développement, ils sont très peu représentatifs. Et puis, SUD, un peu en région parisienne et dans quelques entreprises quand ils sont aidés par SUD-Rail, SUD enseignement. Là, ils arrivent à être dans quelques entreprises, mais bon. Mais je n'ai pas l'impression qu'ils cherchent à être représentatifs au plan national. De toute façon, ils n'en ont pas les moyens. Ils sont obligés comme nous de batailler ... » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

« En 2013, dans la branche, cela sera la CGT, la CFDT, FO. La CFTC, c'est vraiment tangent. La CGC va garder sa représentativité alors qu'il n'y a pas plus de 15 cadres dans les entreprises de propreté. Ce n'est pas de la justice syndicale. Ces gens là vont signer des accords alors qu'ils sont très peu présents dans les entreprises. En plus, les délégués de la CGC ne vont pas sur les chantiers ; ils ont donc des mandats plus que confortables. Nous, dans le nettoyage, on n'aura pas la représentativité au niveau de la branche. On se bat comme on peut. Certes, on est entré chez Onet et dans des entreprises comme cela. En province, on est encore très faibles. L'Ile-de-France, cela va mais c'est la province qui nous affaiblit. Avec cette loi, on passe tellement de temps à se battre que, moi, personnellement, je ne peux pas passer la main pour aller sur le terrain. Je ne suis que sur des batailles ici [siège de l'union syndicale]. Sur l'Ile-de-France, je pense que l'on tourne aux alentours de 5%. Alors que l'on existe que depuis 1999. » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

Dans le cas où ces chiffres avancés par l'organisation patronale se confirmeraient, la CGT aurait donc la possibilité, forte de son score largement au-dessus des 30% des suffrages et compte tenu des dispositions nouvelles en matière de validité des accords, de signer seule avec la FEP des accords valides pour l'ensemble de la branche. Compte tenu de leur audience, les autres syndicats ne seraient pas en mesure de s'y opposer. Du fait du « partenariat

historique » (considéré comme tel par la FEP) entre l'organisation patronale et la fédération Ports et Docks CGT, on comprend donc le peu d'inquiétude ressentie par la première face à l'entrée en vigueur de la loi.

Lorsqu'on les interroge sur les principaux avantages de la loi 2008, les syndicalistes de la CGT et de la CFDT avancent, de façon un peu triviale, le même – unique – argument : c'est une loi qui permet de faire le ménage. C'est-à-dire d'empêcher l'implantation dans les entreprises de syndicats « qui ne pèsent pas grand chose » et les empêcher de signer des accords collectifs. Mais quels sont ces syndicats qui ne « pèsent pas grand chose » ? Certains syndicalistes interrogés, très directs dans leur réponse, n'ont aucun mal à dire qu'il s'agit de leurs concurrents, qui se divisent en deux groupes : les représentatifs à faible audience et implantation (CFTC, CGC), les non-représentatifs qui cherchent à l'être ou tout du moins à se faire une place à côté d'eux (SUD, UNSA). Pour d'autres, la visée est plutôt de se protéger des « syndicats-maisons », dont la création serait courante dans le secteur. La loi leur permettrait ainsi de mieux se protéger des tentatives des employeurs visant à les éliminer ou à les contourner ; certains trouvent même qu'elle ne va pas assez loin, le nouveau mandat de RSS permettant de contourner l'obstacle pourtant posé par la loi (mais nous verrons un peu plus loin que ce problème, tel que l'évoquent les syndicalistes interrogés, concerne toutes les forces syndicales et pas uniquement les syndicats « jaunes »).

« La loi permet d'éviter la création de nouveaux syndicats dans le secteur, qui vient perturber le mouvement syndical. A tout moment, ils peuvent créer leurs syndicats... » (Syndicaliste, Syndicat Propreté Ile de France CGT)

« Les conditions pour nommer un RSS sont trop aisées. N'importe quelle structure émergente, qui ne représente rien peut nommer un RSS. Du coup, on se retrouve avec de nombreux syndicats, des syndicats-maison, sans structure derrière, qui se réfèrent à l'employeur » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

Aucun syndicaliste que nous avons rencontré ne l'a énoncé explicitement. Mais il semble que la loi ait eu une vertu supplémentaire, un bénéfice latent provenant de la suppression de la présomption irréfragable, non recherché initialement : la contrainte pour les appareils syndicaux de faire un état précis de leurs forces effectives et électorales dans la perspective de 2013 aurait eu un effet dynamique sur les équipes et les organisations autour de cet objectif commun qu'est la représentativité.

« Maintenant, l'info que l'on transmet à toutes nos sections, c'est de bien enregistrer leurs adhérents actifs, ceux qui cotisent, qui participent. Car maintenant, cela compte pour la mesure de la représentativité. Il y a eu des levées de boucliers de certaines sections qui fonctionnaient un peu en autarcie, qui ne connaissaient pas forcément tout de leurs militants et adhérents. Aujourd'hui, on commence à avoir un peu plus de clarté. C'est un travail que l'on est en train de faire au niveau de la confédération, de la fédération, syndicat par syndicat et surtout métier par métier. On prend par exemple

la propreté, un groupe comme Onet, on sait maintenant au niveau de chaque établissement de Onet quelle est notre représentativité, notre poids. Aujourd'hui, tout le monde concourt à ce que cette représentativité demeure. Avant, il n'y avait que les dirigeants qui s'occupaient de la représentativité. Maintenant elle part du bas jusqu'en haut. Si en bas, vous ne faites pas d'effort, malheureusement, on perdra cette représentativité et l'on ne pourra plus négocier et signer des accords. C'est une exigence qui part de la fédération et qui descend. C'est devenu une exigence de travailler ensemble. Et s'il y a une défaillance chez l'un, on peut l'aider pour éviter qu'il perde la représentativité. » (Trésorier, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

A l'opposé, tous les autres syndicats, y compris FO qui passe pourtant très largement la barre de la représentativité dans la branche mais qui partage la position de sa confédération, énoncent les mêmes arguments critiques à l'égard de la loi : elle aurait pour objectif principal de conforter le duopole syndical à l'échelle nationale ; elle affaiblirait la représentation syndicale dans la branche par excès de concurrence, et favoriserait ainsi, directement ou indirectement, les intérêts des entreprises.

« Si je devais résumer cette loi en une phrase, c'est une catastrophe pour la représentation syndicale et la défense des intérêts des salariés. On prétend vouloir qu'il y ait des syndicats forts, qui soient responsables, formés, qui puissent défendre les intérêts des salariés face à des employeurs qui eux-mêmes sont formés. En tout cas pour la propreté, on va dans le sens inverse. » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

« La loi 2008, la loi "Sarkozy" comme on l'appelle, pénalise les syndicats. Compte tenu de la force de la CGT et de la CFDT par rapport aux autres organisations syndicales, les patrons essaient de travailler avec eux et oublient les autres. La représentativité sert à mettre à l'écart. Elle rejoint l'objectif du patronat qui est d'écarter les syndicalistes. » (Syndicaliste, CFTC)

« La loi a été faite pour que la CGT et la CFDT restent leaders du mouvement syndical. » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

Enfin tous – représentatifs ou non, favorables à la loi ou non – se rejoignent pour considérer que le caractère cumulatif des critères exigés pour s'implanter dans une entreprise ou un établissement est un obstacle supplémentaire dans un secteur déjà peu propice au développement syndical, du point de vue de sa structuration comme des stratégies répressives qui seraient mises en place par bon nombre de directions d'entreprise. Le constat quasi-unanime est que la loi de 2008 ajoute de la complexité et de la difficulté. Cela est vrai pour les anciens représentatifs qui doivent désormais faire la preuve de leur présence et activité par la réunion des sept critères...

« Ces critères cumulatifs sont assez contraignants. Je ne dis pas qu'ils sont forcément exhaustifs et importants, mais ils sont contraignants. Par exemple, même la CGT, lorsqu'elle crée des bases, si elles n'ont pas deux ans, elle peut pas agir. Bon, c'est loin d'être évident quand vous savez en plus que dans ce milieu-là, en dehors des trente plus grosses entreprises, il y a vraiment une répression importante en terme d'activité syndicale. Forcément, la loi du 20 août en rajoute. Alors, peut-être que c'était voulu par le législateur... » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT)

... comme pour les non représentatifs au niveau de la branche.

« A SUD, comme je n'étais pas représentatif, comment je faisais avec l'ancienne loi ? Il fallait que j'obtienne 5%. J'allais au tribunal avec les preuves (cotisations, ancienneté, etc.), je n'avais pas besoin d'attendre les élections quatre ans plus tard, je devenais représentatif et je pouvais nommer un DS et un représentant au CE. J'avais un handicap par rapport aux autres puisque je devais faire la preuve de... mais j'arrivais à entrer dans les entreprises plus facilement » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

## **II.2. L'élection - Faire reposer la représentativité sur l'élection dans un secteur où le vote pose problème : une incongruité ?**

Dans l'étude menée sur les relations professionnelles dans la propreté en 2008, nous faisons le constat de la faible participation des salariés du nettoyage aux élections professionnelles. Voilà ce que nous écrivions à l'époque : « il semble que l'on y vote peu, hormis sur les gros chantiers où la présence syndicale à peu près permanente favorise l'information lors des échéances électorales. La dissémination des sites et l'atomisation des salariés, leur brève présence sur les chantiers du fait de leur rythme de travail à temps partiel qui ne facilite pas leur approche de la part des syndicalistes, leur origine étrangère<sup>30</sup> et leur faible niveau de formation qui ne leur permettent pas de décrypter facilement les tracts qui leur sont distribués, etc., tous ces éléments concourent à cette faible participation et expliquent l'importance dans ce secteur du vote par correspondance<sup>31</sup>. Mais là encore, outre qu'il s'agit d'un dispositif difficile à mettre en place et régulièrement contrarié par les directions d'entreprise, les résultats obtenus seraient souvent décevants. En moyenne, même si elle est difficile à établir compte tenu de la diversité des chantiers, les intervenants syndicaux évaluent cette participation à un quart des inscrits ».<sup>32</sup>

La participation en débat : Retour sur l'atomisation du secteur

Les informations que nous avons recueillies dans la présente enquête ne contredisent pas ces propos. Ou plutôt, ce sont les informations livrées par les acteurs qui se contredisent. Ainsi, pour l'acteur patronal, non seulement le taux de participation lors des élections professionnelles serait d'un niveau correct mais le vote par correspondance serait peu répandu dans la profession

---

<sup>30</sup> « Il peut être prévu dans le protocole préélectoral que les modalités de l'élection seront traduites en une ou deux langues étrangères. », art. 6.02. de la CCN de la propreté du 1<sup>er</sup> juillet 1994.

<sup>31</sup> « Compte tenu de la dispersion du personnel, le vote par correspondance est admis. Les conditions matérielles de ce vote sont réglées par le protocole d'accord et laissées à la charge de l'employeur, notamment fourniture d'enveloppes affranchies. Le vote par correspondance ne peut être le seul moyen de vote mis en place », art. 6.02. de la CCN de la propreté du 1<sup>er</sup> juillet 1994..

<sup>32</sup> Jean-Michel Denis, *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire*, op. cit., p. 39

« *Q- On m'a dit que l'on votait peu dans le secteur ? R- Ah, quand même. La participation est au moins de 50 % Q- Que compte tenu de la complexité, sur le plan de la structuration du secteur mais aussi de sa population salariée... R- Non, non... Le taux de participation est au moins de 50%. Pour moi, qui ai vécu dans la distribution avant, c'est correct. Q- ...que les votes étaient souvent par correspondance car les salariés étaient sur des chantiers disséminés, ce qui complique forcément la donne. R- Le vote par correspondance est peu répandu. Q- Peu répandu ? Pourtant, les organisations syndicales ne parlent que de ça ? R- Je pense que concrètement, même dans la propreté, ce n'est pas encore très usité. » (Responsable du pôle social de la FEP)*

Il semble que dans la réponse de l'acteur patronal, le prisme « grandes entreprises » joue fortement, celles-ci constituant le socle essentiel de ses adhérents, celui à partir duquel le calcul prévisionnel de la représentativité syndicale a été effectué. Dans la propreté existerait une césure assez forte entre les quelques grosses entreprises où la représentation sociale et syndicale serait possible à mettre en place, notamment via les élections, et les autres où l'on voterait peu, voire où les élections seraient difficiles à organiser. En témoignerait le fait que le quorum serait rarement atteint lors du premier tour des élections conduisant quasi systématiquement à l'organisation d'un second tour.

« Dans les 30-40 premières entreprises, les élections se font correctement. *Q- Egalement par correspondance ? R- Oui, cela arrive. On a vu le phénomène des entreprises qui centralisent les élections. Cela facilite en termes d'organisation. Après, en termes de démarche, sur le plan de sites, des chantiers, de toute façon, cela reste compliqué, parce qu'il y a une telle dispersion des salariés. Mais dans les grandes entreprises, on arrive à faire du bon boulot. Mais encore une fois dans les PME, là effectivement, c'est très compliqué. » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT).*

Deux autres signes seraient révélateurs de cette césure : d'une part, le vote par correspondance, qui serait peu utilisé selon l'acteur patronal et largement selon l'acteur syndical ; d'autre part, l'organisation et la négociation des protocoles électoraux dans le nouveau cadre imposé par la loi de 2008. L'exemple du vote par correspondance a souvent été évoqué par les acteurs syndicaux rencontrés non seulement afin de témoigner de la difficulté du vote dans le secteur mais surtout, afin de montrer le surcroît de difficultés générés par la loi de 2008 qui fait en grande partie reposer la représentativité des syndicats sur leur audience électorale.

« On demande à ce que les élections s'effectuent par correspondance parce que les salariés ne peuvent pas se déplacer. » (Syndicaliste, Syndicat Propreté Ile de France CGT)

« L'inconvénient de cette loi est dû à la particularité du secteur, à son fort taux d'analphabétisme. Lorsque l'on organise les élections, on introduit des bulletins de couleur différente. Il y a une grande majorité des votes par correspondance. Si l'on prend l'exemple de l'entreprise X. Elle a un siège dans telle ville où 150 à 200 personnes travaillent environ. Et vous avez plusieurs dizaines de milliers de salariés qui sont éclatés partout, dans des agences dotées de structures juridiques différentes. Vous avez ceux qui travaillent au Crédit Agricole, ceux qui travaillent à Roissy, ceux dans telle gare, la plupart en horaires décalés, le matin, l'après-midi. Le plus facile, c'est le vote par correspondance. Tel jour les syndicats doivent envoyer la liste de leurs candidats, tel jour leur profession de foi, et tel jour l'entreprise envoie le matériel de vote aux salariés et les syndicats peuvent assister à cette opération » (Trésorier, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

« On se marche sur les pieds pour aller conquérir et solliciter des salariés qui votent pour nous. C'est d'autant plus important dans la propreté qu'en particulier dans la région parisienne, même si c'est vrai aussi en province, les salariés sont pour une grande majorité d'entre eux issus de pays hors Union européenne et ne sont pas habitués au principe du vote. Ils n'ont pas cette culture comme nous, en France ou dans les pays européens, où l'on voit nos parents voter, où l'on vote. Beaucoup ne connaissent pas ça. Alors ils n'ont pas ce réflexe-là. Dans la propreté, il y a un morcellement, c'est donc beaucoup d'individualisation, on n'est pas comme dans les grandes entreprises, Renault etc. Toute la difficulté dans la propreté... on a un problème par rapport à la communication écrite. On pourrait imaginer que l'on fasse des mailings, que les salariés reçoivent la doc chez eux... Dans la propreté, on peut le faire bien sûr avec un certain nombre de salariés, mais pas avec tous, on ne peut pas aborder ce lien de communication parce qu'ils vont pas arriver à lire, ils ne savent pas lire, ils ont du mal à comprendre ce qu'on leur dit. C'est déjà difficile pour quelqu'un qui maîtrise bien la langue française de comprendre un tract, alors... Du coup, on est obligé d'aller au physique. Ça veut dire : aller se déplacer le matin de bonne heure pour nos délégués, sur les sites pour expliquer aux salariés qu'il va y avoir des élections, quand les élections arrivent, aller voir le salarié pour leur expliquer qu'ils vont recevoir une enveloppe parce que pour l'essentiel, ils votent tous par correspondance, parce que dans la propreté, le vote par correspondance est généralisé. Ils reçoivent donc le matériel de vote. Leur expliquer qu'ils vont recevoir quelque chose, que ce n'est pas une publicité, qu'il ne faut pas qu'ils la jettent, etc. Après, on doit parfois les aider parce qu'ils n'arrivent pas à lire les instructions, il faut donc aller les aider pour qu'ils ne se trompent pas, qu'ils votent correctement. C'est déjà difficile d'aller les faire voter, mais s'ils votent et que le vote est nul parce qu'ils n'ont pas signé l'enveloppe, c'est dommage. Tout cela, avec les heures de délégation dont bénéficie le délégué syndical, pendant qu'il fait cela, il ne fait pas autre chose. » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

Cette coupure entre grosses et petites entreprises apparaît également à l'occasion de l'organisation des élections et, depuis 2008, la négociation des protocoles électoraux. Aux dires des syndicalistes, l'atomisation des entreprises et des salariés dans la propreté, ainsi que les moyens dont ils disposent, les conduisent nécessairement à devoir faire des choix, qui les amènent le plus souvent à délaissier les entreprises les moins importantes en termes d'effectifs, celles où les salariés sont les plus difficiles à atteindre, celles où le gain promis est trop faible par rapport à l'investissement (humain temporel, etc.) que cela nécessite. La loi de 2008 renforcerait ainsi une tendance déjà à l'œuvre dans le secteur, celle de la concentration des relations professionnelles dans les plus grosses unités.

« On reçoit tous les jours des convocations pour négocier l'organisation des protocoles électoraux. Quand on n'a personne, on n'y va pas. On connaît le secteur. Lorsqu'il s'agit de petites entreprises, cela ne nous intéresse pas beaucoup. Sauf quand quelqu'un vient vers nous ou est envoyé par l'employeur » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT).

« Je vais forcer le trait mais... quand je reçois un délégué, je vais lui dire : "combien de salariés dans votre entreprise ?" S'il me répond moins de mille, ça ne m'intéresse pas. Donc, je vais le confier à quelqu'un d'autre. Et à moins de cinq cents, ça n'intéresse plus personne. Bon, on ne réagit pas comme cela et ceux qui viennent sont les bienvenus. Mais c'est vrai que si l'on voulait vraiment optimiser notre temps, c'est ce qu'on ferait. Nous, les élections, ce n'est pas notre culture. Mais il vaut mieux s'intéresser à une entreprise de 1 000 salariés, plutôt qu'à trois qui en ont trois cents chacune. Cela sera aussi efficace pour notre branche. Si on doit aller sur les sites pour faire des tournées de campagne électorale, dans des entreprises de 50 à 80 salariés, des fois il faut attendre deux heures pour voir deux salariés Et puis, on n'est même pas sûr de les voir parce que l'on n'a pas accès au chantier, on ne sait pas quand ils sortent. Tout ça ne favorise pas l'action syndicale. Ceux qui voulaient que les syndicats soient des vrais partenaires, pour reprendre leur terme, qu'ils soient vraiment les représentants des salariés, et bien cela n'est pas comme cela. » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière)

L'application de la loi de 2008 a-t-elle des effets sur le processus électoral dans la propreté ?

A l'écoute des syndicalistes, la loi aurait eu plusieurs séries d'impacts sur le vote et son déroulement dans le secteur. Quatre ont été évoqués à plusieurs reprises. Premièrement, et sans qu'ils puissent étayer empiriquement leurs dires, plusieurs d'entre eux ont évoqué un surcroît de participation électorale depuis l'adoption de la loi. Ils expliquent le phénomène à la fois par l'enjeu que représente désormais l'obtention de 10% des suffrages pour les équipes syndicales dans les établissements qui les conduiraient à être particulièrement actives lors des campagnes électorales. Mais ils avancent aussi une autre explication, sans qu'il soit possible de vérifier sa crédibilité. La suppression de la présomption irréfragable conduirait les employeurs à privilégier d'avantage qu'auparavant certaines équipes syndicales plutôt que d'autres. Phénomène relativement courant dans les chantiers au sein desquelles les conditions d'exploitation des salariés sont telles que cela les rend particulièrement malléables, et où la régulation peut être d'ordre communautaire compte tenu du caractère ethniquement marqué de leur composition<sup>33</sup>, ces derniers seraient instrumentalisés par leur chef d'équipe ou par les inspecteurs (chargés de faire le tour des chantiers d'une entreprise) dans un sens favorable à l'entreprise. Fantasme ou réalité ? Nous ne le savons pas. Mais le fait est que l'argument nous a été répété à plusieurs reprises par des syndicalistes d'organisations différentes, y compris celles plutôt à l'abri de ce nouvel impératif de représentativité ; il nous a semblé bon de l'évoquer. Lors de notre étude précédente, il nous avait été rapporté que certaines entreprises préféreraient perdre certains marchés concernant des chantiers particulièrement revendicatifs et que l'annexe 7 pouvait être utilisée y compris pour se débarrasser d'une équipe syndicale « combative » – via son transfert par la passation de marché. S'ajouterait donc, si le fait est avéré, cet autre moyen, par le biais des élections.

« L'employeur a toujours une préférence pour tel ou tel syndicat, le courant passe bien avec tel délégué. Vous souhaitez travailler avec tels syndicats parce que vous trouvez que ce sont de bons partenaires sociaux, que ce ne sont pas des "fouteurs de merde", qu'ils résolvent des problèmes, etc. Ce ne sont pas forcément des syndicats maison. Tout simplement, il y a un bon dialogue. Ça l'embête énormément de le voir éliminé lors de l'élection au profit d'un syndicat avec lequel il s'entend moins. Il doit donc tout faire pour le soutenir. Comment il fait ? Vous avez déjà un certain nombre de salariés qui se fichent de l'élection. Ils sont en situation de multi-emploi, ne font que deux ou trois heures dans l'entreprise, ils se fichent que tel ou tel syndicat passe. L'employeur a ses inspecteurs, ses chefs d'équipe... Ces gens là influencent les salariés pour les pousser à voter pour untel ou untel... On a vu un phénomène depuis cette loi. L'encadrement sensibilise beaucoup les salariés à aller voter. Les gens votent beaucoup plus qu'avant. Auparavant, le quorum n'était quasiment jamais atteint. Désormais, s'il ne l'est pas toujours, la participation a énormément augmenté [...] Désormais, l'employeur cherche à favoriser les syndicats qu'il veut garder et les syndicats s'accrochent pour garder leur représentativité. » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

---

<sup>33</sup> A ce sujet, Jean-Michel Denis, *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire*, op. cit.

« Dans l'entreprise X, il y a eu une forte mobilisation pour empêcher SUD d'entrer. L'employeur a favorisé un autre syndicat. Dans cette entreprise, tout le monde a été mobilisé sur les élections : les chefs de section, les contremaîtres, les ouvriers. J'avais l'impression que la seule chose qui comptait, c'était les élections. Alors que l'entreprise perdait des chantiers, tout cela pour des élections. Les chefs de section font pression sur les salariés pour orienter leurs votes. Comme ce sont eux qui distribuent les vacances, etc. L'employeur donne des consignes de vote aux chefs de secteur » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

Deuxième effet, le jeu sur les périmètres concernant les seuils légaux de représentativité, dans un sens qui n'avantagerait pas forcément les syndicats ou en tout cas certains d'entre-eux.

« Les entreprises possèdent plusieurs agences régionales qui elles mêmes ont plusieurs chantiers. Chaque agence a son CE, DP. Dans l'entreprise Y, un seul CE par région, sept dans toute la France. Vous voyez la différence entre le fait d'avoir un CE par agence ou par établissement. Les grosses boîtes se regroupent pour gagner des mandats. Avant 2008, ils ont anticipé la loi pour réduire au maximum le nombre de CE. En Île de France, il y en avait 13, avec toute la panoplie des représentants syndicaux. Le fait d'avoir créé un seul CE, il ne reste plus que deux mandats de représentant par syndicat. Le nombre de représentants a chuté. Ils ont fait cela dans les règles. Ils ont appelé les syndicats qui ont accepté. En échange, elles avaient un délégué syndical central, détaché à 151h57. C'est une sorte d'échange. Les syndicats ont signé avant la loi de 2008. Mais avec celle-ci, si vous n'avez pas 10%, vous perdez votre DSC » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage)

Troisième impact, l'augmentation de la concurrence entre les organisations syndicales. Celle-ci serait évidemment amplifiée par l'enjeu que représenterait dorénavant la quête ou la perte de la représentativité pour ces dernières. Mais elle serait également renforcée, et c'est une quatrième conséquence de la loi, par une montée importante des contentieux. Selon les syndicalistes, un grand nombre de votes donnerait lieu à des contestations. Cette présentation des choses est cependant contredite par l'acteur patronal qui dit ne pas noter une croissance de ces dernières, ou plutôt n'en être pas informé, sans que l'on sache vraiment si l'absence d'informations au sujet des contentieux signifie une absence des contentieux ou une absence des remontées au sujet des contentieux.

« *Q- Y a-t-il une montée des contentieux dans le cadre des élections ? R1- Chez nous, non. Je n'ai pas eu de remontées là-dessus. Q- Des contentieux de la part des organisations syndicales qui seraient juste en dessous de la barre... R2- Pas trop de retour sur ces questions... R1- C'est un faux problème. R2- Non, vraiment sur ce sujet-là. Bon, on informe. Mais on n'a pas de retours de contentieux... On fait de l'information sur le droit positif » (Responsable du pôle social, et juriste de la FEP)*

Pour les syndicalistes par contre, les conditions de vote dans la propreté, et par exemple le vote par correspondance, ouvriraient les portes à de nombreuses contestations.

« Un exemple concernant les élections. Après le dépouillement, il semble qu'il soit désormais obligatoire de mentionner sur les PV l'heure d'ouverture et de fermeture des bureaux. Dans la société Z, on a organisé des élections dans neuf régions correspondant à neuf CE. Le jour des élections, les présidents ont annoncé verbalement que les bureaux étaient ouverts et fermés à telle heure. Malheureusement, cela n'a pas été acté sur le PV des élections. Une organisation syndicale minoritaire, qui n'atteint pas les 10%, a contesté devant les neuf tribunaux. Parmi ces neuf, il y en a qui ont donné raison à la société et d'autres qui l'ont condamnée. C'est l'effet pervers de la loi du 20 août dont l'application est difficile est qui conduit systématiquement au risque de contentieux. Le cas qui vient



d'être cité est typique parce que l'on se retrouve avec des décisions judiciaires contradictoires quant à la décision rendue et quant aux conséquences. Alors que fait-on dans ce cas-là ? Celui pour qui la décision est favorable n'ira pas en cassation ; en revanche, pour celui pour qui la décision est défavorable, notamment si c'est la société, celle-ci avant que le pourvoi en cassation ait lieu, est obligée d'organiser de nouvelles élections alors qu'elles n'auraient pas forcément eu lieu d'être... sans compter le coût. Imaginez que la cour de cassation déclare que les premières élections sont valables. Vous aurez fait deux fois des élections pour rien. » (Syndicaliste, Syndicat Propreté Ile de France CGT)

Surtout, la contestation apparaîtrait comme un moyen pour le ou les syndicats qui ne passent pas le seuil des 10% de tout tenter pour obtenir ou conserver leur représentativité, une sorte de combat de la dernière chance.

« La confédération et la fédération donnent des consignes : “il faut se battre ! S'il y a un tribunal d'instance, il faut y aller ! S'il y a un conflit, une grève, il faut y aller !” » (Syndicaliste CFTC)

« On a beaucoup de contentieux au niveau des élections. Même lorsque l'on a perdu, on tente quand même de contester. Lorsque j'ai perdu ma représentativité sur le chantier W, j'ai saisi le juge du tribunal d'instance même si je savais que je n'avais pas beaucoup de chances. Maintenant qu'il y a la sanction de la représentativité, la mentalité change et on va contester d'autant plus. On va tout faire pour saisir le juge et trouver des arguments. Dans l'entreprise V, FO a saisi la plupart des tribunaux d'instance dans toute la France en utilisant à chaque fois le même motif, arguant que le président était arrivé une heure en retard. Il y a une volonté de s'accrocher et de ne pas être rayé de la carte » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

Par contre, cette « volonté de s'accrocher » ne donne apparemment pas lieu dans la propreté à des alliances entre syndicats « minoritaires » pour tenter de passer la barre des 10%, aucun cas ne nous a été évoqué. Il semble que dans ce secteur, l'individualisation ne désigne pas uniquement le sort et le parcours des salariés mais également celui des syndicats qui semblent avoir adopté la devise du « chacun pour soi », quel qu'en soit le prix.

La compilation des résultats et le problème des salariés mis à disposition

Dans la perspective de la mesure de leur représentativité au niveau de la branche en 2013, les syndicalistes disent tous se plier à l'exercice du relevé et de la compilation de leurs résultats. A chaque fois, en tout cas pour tous les syndicats représentatifs, leur fédération en serait le maître d'œuvre, intervenant à l'amont du processus (via des actions de formation, de sensibilisation, etc.) et à son issue (centralisation des résultats et compilation). Aucune rencontre particulière et aucune action concertée entre l'organisation patronale et les syndicats de la branche au sujet de cette opération et de son organisation ne semblent avoir eu lieu. Celle-ci prend donc la forme de deux remontées parallèles : celle des entreprises qui transmettent les procès verbaux des élections qu'elles organisent à la FEP, et celle des syndicats qui transmettent les mêmes (?) procès verbaux à leur fédération, avec des actions de contrôle réciproque ; la dernière étape étant les services du ministère du Travail. Ces contrôles seraient justifiés par l'enjeu, par les soupçons de fraude – réels ou supposés – des syndicats à l'égard des entreprises, voire de leurs homologues, et peut être, plus simplement,

par la réelle difficulté de remonter et de compiler des résultats d'élection à l'intérieur d'un secteur où les procédures électorales, d'une façon générale, ne vont pas de soi. Alors que la CFDT, par le biais de ses représentants, ne donne aucun signe d'inquiétude sur le déroulement de cette opération, le représentant de la fédération CGT semble lui plus dubitatif sur son déroulé, sans que l'on sache vraiment quelle est la part de réelle inquiétude ou de mise en scène dans ce processus somme toute assez dramaturgique.

« C'est très compliqué d'avoir les chiffres. Honnêtement, la loi du 20 août 2008 concernant la représentativité dans les branches, je ne sais pas comment cela va se faire. Nous, les derniers éléments qu'on avait eus, c'est qu'il n'y avait à peu près que 30% des PV, des élections qui remontaient. Et sur les 30% des PV des élections qui remontaient, il y avait 30 ou 40 % qui étaient exploitables. Je ne sais pas comment on va faire. Alors, on se doute que les trente premières entreprises regroupent peut-être 70 % des salariés de la branche, et donc la représentativité va se faire à partir de là. Nous, on demande à tous nos élus, délégués syndicaux centraux en autres qu'ils nous fassent remonter les PV. Donc, on a les PV des vingt, des quinze plus grosses entreprises. À travers de cela, on sait quelle est notre représentativité, c'est pour ça qu'on imagine à peu près quelle sera la cartographie future. Donc, après, tous les PV, c'est très compliqué, parce qu'en plus les employeurs ne jouent pas toujours le jeu de transmettre les PV aux salariés. » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT).

Par contre, ce processus est l'occasion d'une union sacrée entre l'ensemble des partenaires, patronaux et syndicaux représentatifs, pour refuser une disposition de la loi, celle concernant les salariés mis à disposition. Celle-ci prévoit que ces salariés, travaillant pour des entreprises prestataires, puissent être électeurs et éligibles, selon certaines conditions, dans les entreprises utilisatrices. Ce refus collectif conduira les partenaires sociaux, dans le cadre des négociations de branche, à adopter à l'unanimité le 12 décembre 2008 un avenant à la convention collective visant à préciser qu'un salarié de la propriété n'est pas mis à disposition et donc ne peut être ni électeur ni éligible dans l'entreprise donneuse d'ordre. Cette dérogation sera refusée par les pouvoirs publics, et cet avenant (contesté par la CNT et par Solidaires en tant qu'intervenante volontaire) sera annulé par le tribunal d'instance le 9 février 2010.

« La difficulté principale, pour nous, dans cette loi, ce sont les salariés mis à disposition et la possibilité qui leur est donnée d'aller voter en étant électeur et éligible chez les donneurs d'ordres. Et ça, c'est une catastrophe, parce qu'aujourd'hui, on a des salariés qui n'ont aucun lien juridique, de subordination avec le donneur d'ordre et qui se retrouvent à représenter... ça pose des problématiques de crédit d'heures, de responsabilité... C'est infernal, cette affaire. Ici les partenaires sociaux, à l'unanimité, on s'est positionné contre, et on voulait avoir une dérogation pour ne pas à avoir l'appliquer. Parce que c'est terrible... Malheureusement, on ne l'a pas eue la dérogation. On a même été en justice sur ce dossier mais... à mon avis, le législateur devra se reposer la question. Les salariés votent un coup dans l'entreprise, puis tout d'un coup, ils ne votent plus dans l'entreprise de propriété, ils votent chez le donneur d'ordre et en plus, ils se font élire. Et au prochain coup, ils peuvent recommencer à se représenter, enfin... ce n'est pas possible » (Responsable du pôle social, et juriste de la FEP)

En question derrière cette disposition, celle relative au lien de subordination et aux droits juridiques liés à ce lien, des seuils sociaux dans les entreprises prestataires et donneuses d'ordre, de la liberté des salariés de voter dans l'entreprise de leur choix avec en arrière-fond, la situation de plus grande précarité professionnelle de ceux et celles qui travaillent dans la

sous-traitance, du cadre de la communauté de travail dans le contexte des externalisations (doit-on la reconstituer en s'opposant au mouvement d'externalisation ou en intégrant le plus possible les salariés des entreprises prestataires à la communauté professionnelle – et à ses droits liés – des donneuses d'ordre ou doit-on considérer l'activité des entreprises prestataires comme une activité particulière donnant lieu à une convention collective spécifique et des droits qui le sont également), etc. Signataire de l'avenant à la convention collective, la fédération Ports et Docks s'affrontera une nouvelle fois à sa confédération sur ce point<sup>34</sup>.

« Nous, syndicalement parlant, on comprend le combat qui est mené pour essayer de s'opposer à l'externalisation dans les grosses structures, pour essayer de garder le lien entre les salariés. Cela, c'est clair et on le dit clairement au niveau de la fédé des ports et docks, on est opposé à l'externalisation qui entraîne bien trop souvent de la précarité pour les salariés et du moins-disant social. Et c'est la raison pour laquelle on y est opposé. Ceci étant, il y a une réalité, et notamment au niveau de la branche propreté. Il y a plus de 400 000 salariés dans la branche, il faut bien se poser la question à un moment donné de savoir quel est le statut social de ces travailleurs. C'est donc la raison pour laquelle, il y a cette convention collective. Et aujourd'hui, cette disposition de la loi, elle ne nous paraît pas résoudre le problème. Après, Cela fait débat avec notre confédé, c'est clair qu'on n'est pas sur la même longueur d'ondes. Nous, on dit tout simplement que l'on est en train de couper le salarié de son lien professionnel. Parce que si demain, il est juste électeur au niveau des DP/CE. Si, dans l'absolu, tous les salariés de l'entreprise se mettaient à être électeur ou éligible chez le donneur d'ordres. Bon, déjà, il n'y aurait plus de représentant du personnel dans l'entreprise. Ça, c'est la première chose. Et deuxièmement, si en plus, il s'adresse aux IRP de son entreprise, alors qu'il a voté à côté... Ils sont en droit de lui dire: "bon, bah attends, tu as fait ton choix, t'as voté chez le donneur d'ordre" » (Syndicaliste, Fédération Ports et Docks CGT)

Malgré le rejet par la justice de cet avenant au texte conventionnel, l'ensemble des représentants syndicaux interrogés dans le cadre de cette enquête, syndicats non représentatifs exceptés, disent donner pour consigne systématique la présentation de liste et le vote dans l'entreprise employeuse.

« Autre problème : les salariés mis à disposition qui peuvent voter chez le donneur d'ordre ou dans l'entreprise qui l'emploie directement. Alors que les deux entreprises n'ont pas la même convention collective. Si la personne se présente comme élu chez le donneur d'ordre, il n'a pas de lien de subordination avec lui. Et comment vont être décidées et gérées les heures de délégation ? Tout cela, la

---

<sup>34</sup> A ce sujet, le texte rageur de Claude Lévy, défenseur syndical de la CGT et opposant de longue date à la Fédération des Ports et Docks CGT, sur le site *Chronique Ouvrière* : « A la requête du syndicat CNT du nettoyage, les syndicats patronaux de la propreté, les fédérations professionnelles CGT des ports et docks (sic !), CFDT, CGC, CFTC, FO, qui syndiquent les salariés de la branche, échouent dans leur tentative de putsch sur l'ordre public et sont renvoyés à leurs études et à leurs basses compromissions. Même si cet avenant n'avait pas été étendu par les services du ministère du travail, les entreprises adhérentes aux syndicats patronaux signataires n'ont pas manqué de le faire valoir auprès de leurs clients. Des accords d'entreprise, totalement irréguliers, ont été signés sur la base de cet avenant. Du fait de l'annulation par le Tribunal de grande instance ces accords sont bien évidemment aussi nuls que leur avenant de branche. Les camarades notamment de la métallurgie, de l'énergie, du commerce et des services qui se battent depuis des années pour la reconstitution de la communauté de travail apprécieront ce résultat. On s'étonnera à cette occasion de la discrétion des grandes confédérations, plus particulièrement de celle de la CGT et de son secteur LDAJ qui bombarde les militants d'informations fort utiles sur la loi du 20/08/2008, mais qui n'a pas cru à ce jour devoir communiquer largement cette information et le jugement du TGI mis à sa disposition, malgré les positions de son représentant le plus en pointe sur l'analyse de la loi du 20/08/2008 qui avait protesté en son temps dans les colonnes du « droit en liberté » et de « liaisons sociales » contre la signature de cet avenant. Faut il que l'arrosoir ait un large pommeau ou le marteau une grande enclume ! », « L'avenant de la honte annulé par le TGI de Paris », *Chronique Ouvrière*, 30 mars 2010.

nouvelle loi ne donne pas de conseil pour résoudre ce problème. Vous avez des entreprises de nettoyage qui conseillent à leurs salariés d'aller voter chez le client. S'il y a 150 personnes qui votent chez le client, il fait un PV de carence et il montre à l'inspection du travail qu'il n'a pas de délégué dans son entreprise. Nous, on conseille à nos salariés de ne pas voter chez les clients parce que l'on est incapable d'aller défendre des salariés de l'entreprise cliente. J'ai été récemment dans une négociation dans une société à Creil où la DRH a envoyé une lettre disant aux salariés de se manifester avant telle date sinon elle considérerait qu'ils étaient inscrits chez le client. Je lui ai dit : "Non, ce sont vos salariés et vous organisez les élections pour eux". Il ne faut pas renverser les choses. Ils profitent de la loi qui n'est pas très claire. Ces textes ne sont pas très clairs et on a souvent des commissions d'interprétation. Il y a des juristes vicieux dans les chambres patronales qui essaient de détourner la loi. » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

### **II.3. La représentation (désignation) – La continuité de l'action syndicale peut-elle être maintenue lorsque l'on conditionne la désignation des délégués à l'élection, dans un secteur marqué par leur instabilité ?**

Une particularité majeure de la branche de la propreté est l'instabilité de ses salariés. Celle-ci se caractérise entre autres par leur possibilité de transfert d'un employeur à un autre au gré des passations de marché, qui leur permet la plupart du temps de rester sur leur chantier. Cette transférabilité, si elle fragilise la relation du salarié à l'employeur, lui assure par contre une certaine stabilité professionnelle, du point de vue de la localisation de son site de travail comme de ses droits, l'entreprise qui reprend le marché devant reprendre également les salariés avec leurs conditions d'emploi et de salaire antérieures en matière d'ancienneté, de primes, de 13<sup>ème</sup> mois lorsqu'ils en disposent, etc. – ce qui ne signifie pas forcément que l'application de cette disposition se fasse de façon idyllique et ne génère pas de nombreux conflits quant à son application et respect.

Transférabilité des délégués et continuité de l'action syndicale

Cette instabilité de la relation d'emploi concerne les salariés mais également les délégués de site qui sont a priori transférables comme n'importe quel autre salarié<sup>35</sup>.

« Lorsque l'entreprise perd le site, si on a des délégués, ils vont être transférés avec leur mandat. On n'a donc pas de rupture de la représentation du personnel » (Responsable du secteur du nettoyage et des questions juridiques pour ce secteur à la CNT)<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> « Lorsqu'un représentant du personnel (élu ou syndical) remplit les conditions exigées à l'accord du 29 mars (annexe VII) pour le transfert de son contrat de travail, celui-ci doit accepter, comme il est prévu dans cette annexe et en application de celle-ci, son transfert », art. 5 de l'accord de 1994, CCN des entreprises de propreté. « Les représentants du personnel remplissant les conditions d'une garantie d'emploi stipulées dans l'article 2, dont le mandat dépasse le cadre du marché repris, pourront opter pour un maintien au sein de l'entreprise sortante sous condition : qu'ils en fassent la demande à leur employeur au plus tard trois jours après avoir été informés de la perte du marché ; que leur temps de travail accompli sur le marché repris n'excède pas 40 % de leur temps de travail accompli pour l'entreprise sortante ; qu'ils acceptent, lorsqu'elle existe, la proposition de reclassement faite par l'entreprise sortante dans le respect des clauses essentielles du contrat de travail », article 5 de l'accord du 29 mars 1990, CCN des entreprises de propreté.

<sup>36</sup> Ce passage est tiré d'un entretien mené dans le cadre de notre précédente étude sur le secteur de la propreté, datant de 2008.

Dans notre précédente étude en 2008, nous avons noté que ce jeu incessant de pertes et de reprises de marché complexifiait singulièrement l'activité des organisations syndicales, celles-ci étant dans l'obligation de se réorganiser en permanence au niveau local (modification ou perte des instances de représentation du personnel sur les sites) et au niveau de l'entreprise (modification ou perte des mandats dans l'entreprise sortante).

« L'application de l'annexe VII peut être défavorable pour les organisations syndicales. Cela peut être une variable pour une entreprise qui veut casser une section syndicale particulièrement efficace et active. Elle peut passer un appel d'offres qui va poser des problèmes au niveau du transfert des délégués. Quelqu'un qui a été désigné délégué dans une entreprise X, s'il est transféré dans l'entreprise Y, non seulement n'est plus délégué dans son ancienne entreprise, le lien est donc coupé avec ses salariés, mais on n'a aucune certitude sur le fait qu'il puisse être désigné dans l'entreprise Y où le mandat peut déjà être occupé. C'est une situation à laquelle on est souvent confronté. Ce n'est pas l'annexe VII qui pose problème. Ce sont ses conditions d'application dans un contexte où les rotations de contrats sont beaucoup trop rapides » (Syndicaliste, Fédération des Ports et Docks CGT)<sup>37</sup>

A la lecture de ce rappel, on devine aisément que la loi de 2008, qui introduit une condition nouvelle pour la désignation des délégués syndicaux, ceux-ci devant désormais se présenter comme candidats et recueillir 10% des voix au premier tour des élections de CE, DUP ou DP sur leur nom et dans leur collège, va certainement rendre encore plus complexe l'activité syndicale dans la propreté. Comment en effet conjuguer cette condition avec le jeu des transferts propre à ce secteur ? Comment un délégué syndical peut-il conserver son mandat, lorsqu'il fait le choix de se maintenir sur son site de travail et donc d'accepter son transfert dans l'entreprise entrante, alors qu'il n'aura pas été élu dans celle-ci ? En jeu : la question de la continuité syndicale (d'une entreprise à l'autre et d'un chantier à l'autre), le maintien ou la perte du mandat syndical, la protection des délégués.

« Actuellement, depuis la loi du 20 août, le délégué refuse le transfert. Pourquoi ? Ce sont les salariés qui décident. Si les salariés décident de ne pas suivre, l'inspection du travail ne peut pas les y contraindre. Avant la loi, tout le monde restait sur le chantier. Le gars, il restait sur son chantier jusqu'à la retraite, il connaissait les clients, l'équipe. Mais il gardait son mandat. Il l'avait dans la société X, il le gardait dans la société Z. Maintenant, avec la loi, vous ne pouvez pas désigner le candidat s'il n'est pas sur la liste qui a obtenu 10% lors des élections. Dans ces conditions, la société X sort, s'il suit la boîte parce qu'il a fait un bon travail syndical et que c'est un gâchis de ne pas continuer, il n'a plus de mandat. On va le désigner RSS et il va perdre le gros de ses heures de délégation. A l'inverse, vous avez des gens qui ont fait du bon boulot syndical, qui ont bien négocié, fait de bons accords. C'est dommage qu'ils restent sur le chantier et quittent leur entreprise, d'autant plus lorsqu'ils ont un mandat de DSC [...] Avant, on faisait le choix en fonction de notre intérêt syndical : a-t-on quelqu'un dans l'entreprise entrante ? Doit-on tout réorganiser ? Maintenant, les choses sont beaucoup plus compliquées. On ne peut plus faire avec cette histoire de mandat. Exemple : dans la société X, on a un bon délégué. Ils ont perdu le chantier. Il est venu me consulter pour savoir s'il devait rester ou partir de son chantier. Je lui ai dit de rester car cela faisait 20 ans qu'il y était implanté. Il avait fait de bonnes actions syndicales, obtenu le 13<sup>ème</sup> mois, etc. Dans le cas où il faisait le choix de partir, l'entreprise risquait de « l'emmerder », de l'envoyer sur tel ou tel chantier [éloigné]. Mais du coup, je ne pouvais plus le protéger. En quittant son entreprise, il perdait son mandat. Et je ne pouvais plus le nommer car les élections venaient d'avoir lieu ni le désigner comme RSS car on avait une section CFDT. Cela veut dire que la loi complique, notamment pour ce qui est de la protection des bons militants [...] On passe donc

---

<sup>37</sup> Idem.

notre temps à jongler d'une entreprise à l'autre, d'un individu à l'autre. C'est au cas par cas.» (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

Cette contrainte pèserait également sur la qualité des délégués/élus, le vivier des candidats au mandat de DS n'étant ni important ni extensible, sans compter le temps de formation de ces nouveaux délégués

« Jusqu'en 2008, on arrivait à pallier cette difficulté [la perte de mandat du délégué transféré], parce qu'on avait toujours la possibilité de pouvoir redésigner un délégué syndical parmi les membres de nos adhérents appartenant à l'entreprise. Maintenant, comme il faut qu'on choisisse les délégués syndicaux parmi les candidats au premier tour des élections de DP/CE, cela limite largement le choix. Compte tenu des changements de marché et du nombre de candidats qui sont transférés ailleurs, cela réduit le potentiel des délégués syndicaux que l'on peut choisir. Lorsqu'on monte une liste, il y a les éligibles ou susceptibles de l'être, et il y a ceux que l'on appelle les agents électoraux, qui vont ramener des voix mais qui ont aucune volonté particulière d'être élus ou d'avoir un mandat syndical. Lorsqu'on arrive à ces camarades-là pour les délégués syndicaux ... on est coincés. On est obligé d'attendre que s'épuisent nos DP, nos CE... Dans la propreté, cette disposition particulière de la loi nous pose un problème. On va être obligé de remplacer un DS que l'on a mis en position éligible mais qui va quitter l'entreprise contre sa volonté parce qu'il y a changement de marché, par quelqu'un d'autre, qui sera beaucoup moins bon, moins motivé, moins disponible, qu'il faudra former et qui ne pourra pas militer du jour au lendemain, etc. » (Syndicaliste, Fédération de l'Équipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière).

Le RSS : un mandat mal adapté au secteur ?

Cet ensemble de contraintes a conduit naturellement les syndicalistes interrogés à aborder dans les entretiens le nouveau mandat de Représentant de la Section Syndicale (RSS) prévu par la loi pour « faciliter » l'implantation des syndicats dans les entreprises via l'organisation des élections. Tous disent utiliser la possibilité de ce nouveau mandat et désigner des RSS. Seul le représentant fédéral de FO a déclaré n'en avoir désigné qu'un très faible nombre compte tenu de son « inutilité ». Tous également considèrent ce mandat comme fortement inadapté pour le secteur compte tenu de ses faibles moyens (quatre heures de délégation par mois).

« Vous croyez qu'un RSS avec quatre heures de mandat, il peut faire du boulot syndical ? Le RSS nous sert à être invité à la négociation du protocole électoral. Mais avec quatre heures, il va faire un chantier par mois, il va être obligé de faire du bénévolat. En plus, le RSS va être contesté. Le temps que l'on traite la contestation, que le RSS ait sa liste de chantier qu'on ne lui donnera pas tout de suite, on perd six mois et on arrive deux mois avant les élections sans rien. Cela ne sert à rien. Pour moi, le nombre d'heures est insuffisant » (Syndicaliste, Union SUD-Nettoyage).

Aux yeux de certains d'entre eux ce mandat serait également inadapté compte tenu du risque d'isolement de son détenteur et de la très grande précarité régnant dans le secteur, deux facteurs propices à son détournement voire à sa corruption. L'achat de la paix sociale par corruption directe ou indirecte serait monnaie courante dans la propreté<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> A ce sujet, Jean-Michel Denis, *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire*, op. cit.,

« On n'utilise pas les RSS dans les grosses entreprises car on a les DS. C'est également compliqué de nommer les RSS car il y a toujours le risque qu'il soit acheté. Il faut donc avoir confiance en lui à 100%. Il faut qu'il ait une bonne équipe, qu'il puisse faire la guerre à l'entreprise sinon cela ne sert à rien. Comme dans le secteur, les gens gagnent très peu, on peut facilement acheter quelqu'un en lui proposant 100 euros supplémentaire sur son bulletin de paye. La loi sur la représentativité augmente le phénomène, avec ce processus de désignation des RSS » (Syndicaliste, Syndicat Francilien de la Propreté CFDT)

« Pour mandater un RSS, il faut qu'il vienne avec un minimum de salariés, dix cartes au minimum. Sinon, on ne le fait pas. Cela devient une désignation fantaisiste. A la CGT, on veut un minimum de garanties. Il faut une base pour résister aux pressions de l'employeur ». (Syndicaliste, Syndicat Propreté Ile de France CGT).

Malgré cela, les représentants des syndicats représentatifs au niveau de la branche tenteront d'obtenir un avenant à la convention collective pour augmenter le nombre d'heures prévu par la loi, ce qui sera refusé par l'acteur patronal.

« Lorsque l'on a signé les conventions collectives l'an dernier, l'une des premières préoccupations des syndicats a été de vérifier que l'on avait mis en adéquation le cumul de la convention avec la loi sur les RSS qui apparaissait ; ils souhaitaient que l'on donne des compléments d'heures... On n'a pas cédé là-dessus... On a cédé sur les CHSCT parce que l'on considère que c'est important. Les questions d'hygiène et de sécurité dans la propreté, c'est un sujet important et il nous est paru légitime de conforter l'horaire conventionnel existant. En revanche, sur le RSS, non, on n'a pas fait... *Q- Ceci étant, 4 heures, ce n'est pas énorme. R- Vous savez, c'est du multi mandat. La plupart [des syndicalistes] sont multi étiquettes. Moi, je l'ai vécu ici. Ce n'est pas une solution. Vous les avez dans toutes les instances, ils occupent tous les mandats. Ils sont complètement déconnectés du monde du travail, ils sont 35 heures dans le syndicat... Mais bon, c'est comme ça. »* (Responsable du pôle social de la FEP)

Les syndicalistes minorent très fortement cette idée de confusion des mandats et pointent au contraire l'impossibilité qui est la leur de pouvoir désigner un RSS dans un établissement appartenant à une entreprise au sein de laquelle ils disposent d'un Délégué syndical central<sup>39</sup>.

« Il est tombé hier ou avant-hier une jurisprudence, la cour de cassation qui dit que lorsque dans une entreprise où il y a plusieurs établissements, à partir du moment où on est représentatif et où on désigne un délégué syndical central, si dans l'un des établissements, on n'a pas été représentatif, jusqu'à présent, on pouvait désigner un représentant de la section syndicale, maintenant on ne peut plus, parce que le juge considère que le délégué syndical central peut faire office. Nous, on considère que c'est pas le rôle du délégué syndical central d'aller faire de la syndicalisation comme un délégué syndical... En plus, les juges ont quand même tendance à nous rendre les choses difficiles » (Syndicaliste, Fédération de l'Equipement, de l'environnement, des transports et des services Force Ouvrière).

Par contre, pour certains syndicalistes, il est possible de contourner ce nouveau mandat de RSS par la désignation de délégués de site, cette notion de site s'appliquant plutôt bien aux chantiers dans la propreté<sup>40</sup>. L'inconvénient de ce mandat est qu'il ne s'applique qu'au site et ne peut pas excéder ce périmètre ; par contre, il a pour avantage que ses moyens et ses droits

<sup>39</sup> Cass. soc., 10 mai 2012, n° 11-21.144 FS-PB

<sup>40</sup> La notion de site n'est pas définie par la loi. Pour l'administration, le site est un lieu ou un ensemble géographiquement ou matériellement isolé qui représente une entité : centre commercial, zone industrielle ou artisanale, rue ou quartier, qui par ses caractéristiques économiques ou sociales constitue un ensemble homogène où les problèmes communs aux salariés sont importants. (Source : *Circ. DRT n°5 28 juin 1984*).

sont l'objet d'une négociation entre « l'autorité gestionnaire du site » et les syndicats concernés, et peuvent donc potentiellement dépasser ceux accordés au RSS.

#### **II.4. La négociation – Un sujet peu évoqué, hormis pour évoquer le risque de sa décentralisation.**

Dans le texte de la loi de 2008 sur la représentativité, la question de la négociation (dans le premier volet du texte) est principalement abordée via les nouvelles conditions de validité des accords collectifs aux trois niveaux de la pyramide des relations professionnelles. Cette question est peu commentée par les acteurs que nous avons interrogés. Est-ce à dire qu'elle ne leur fait pas problème ? Le relatif bon déroulement des négociations au niveau de la branche, malgré l'appréciation critique que peuvent en avoir certains syndicats, qui se traduit à la fois par le nombre élevé d'accords conventionnels adoptés et celui tout aussi élevé des signataires habituels, en est-il une raison ? Le score élevé de la CGT dans le secteur, qui lui permet de signer seule un accord avec l'organisation patronale, et l'incapacité inverse des autres syndicats de s'y opposer, tuent-ils le débat à ce sujet ? A l'autre extrémité, le faible nombre d'accords collectifs signés au niveau des entreprises, selon les syndicats, les conduit-il à considérer que le problème de leur validité est secondaire ? Nous ne le savons pas. De fait, seuls les représentants de la CGT dans leur inventaire des points positifs et négatifs de la loi, ont évoqué cette question de la validité des accords, pour en apprécier les nouvelles conditions apportées par la réforme.

« En ce qui concerne la partie de la loi sur la modernisation du dialogue social, le point positif sur lequel on se félicite, c'est qu'un accord collectif pour être réellement signé, il faut que les organisations représentent plus de 30 % des voix, et si on a plus de 50%, on peut même s'opposer à la signature d'une ou de plusieurs organisations qui auraient eu plus des 30 %. Cela, c'est effectivement quelque chose qui est très important pour nous. Au niveau de la fédération, c'est le seul point positif que l'on voit de cette loi. » (Syndicaliste, Fédération des Ports et Docks CGT).

Appréciation qu'ils relativisent néanmoins assez vite, en considérant comme contradictoires les contraintes nouvelles qui pèsent sur les délégués syndicaux, qui doivent désormais être élus, et l'esprit de la loi visant à renforcer la représentation syndicale des salariés. Ceci les conduit, dans le même élan, à refuser la possibilité – pourtant pas nouvelle – offerte aux élus du personnel de négocier et signer des accords collectifs, en considérant cette possibilité comme une confusion des genres, une « dénaturation de la responsabilité de chacune des instances représentatives ».

« Il faut le savoir... savoir comment les employeurs se servent de la réalité des travailleurs pour ne pas appliquer la convention collective, ne pas appliquer le code du travail. Cela, c'est une réalité que l'on connaît au quotidien. Nous, le seul truc que l'on soulève, c'est que... Il semble que c'était une disposition qui avait été mise en place par Fillon en 2003 ou en 2004, qui permettait à un représentant



du personnel de l'entreprise, donc pas d'une organisation syndicale, de pouvoir signer un accord, l'accord devant être contrôlé au niveau de la branche. Nous, au niveau de la fédération, c'est clair, tous les accords qui sont dans ce cadre-là... c'est hors de question que l'on en parle car ça doit être signé par les organisations syndicales. Tout cela pour dire qu'il y a un paradoxe entre la volonté du législateur en 2008 de dire : "il faut avoir une certaine représentativité pour pouvoir signer" et de l'autre côté de continuer à permettre qu'en absence d'organisation syndicale, on puisse négocier et finaliser un accord avec un représentant du personnel. Cela, c'est complètement paradoxal... » (Syndicaliste, Fédération des Ports et Docks CGT).

On ne peut comprendre cette charge qu'en la reliant à un autre pan de la critique de la loi, qui concerne non plus le volet consacré à la démocratie sociale (Titre I) mais celui consacré au temps de travail (Titre II) au sein duquel est remis en cause la hiérarchie des normes<sup>41</sup> ; en la reliant également à deux des caractéristiques de ce secteur : la centralisation de la négociation collective et le fait que la négociation de branche joue un rôle essentiel – même si on peut douter de la portée de son application au-delà des plus grosses entreprises ; l'enjeu crucial qu'y représente le temps de travail compte tenu que plus de 70% des salariés de la propreté sont à temps partiel. A partir de là, il devient possible de considérer que, dans un secteur où le salariat est aussi démuné et où les pressions patronales dans les établissements et sur les chantiers sont aussi fortes, la décentralisation de la négociation collective constitue un risque parfois difficile à courir<sup>42</sup>.

« Le premier point concernant la loi du 20 août concerne sa deuxième partie, c'est-à-dire, ce qui malheureusement remet en cause la hiérarchie des normes, surtout sur le temps de travail. C'est quelque chose qui est pour nous absolument inacceptable. Ceci étant dit, cela figure dans la loi du 20 août et je vais en rester sur la branche propreté... L'incidence de cela, c'est que l'on a vu certaines entreprises essayer de faire signer, de négocier des accords collectifs qui permettraient justement dans le cadre de l'aménagement du temps de travail, de pouvoir aller au-delà de ce que prévoyaient les textes. Si je l'aborde, c'est parce que l'on a vu certaines entreprises se servir de cet outil de la loi - remise en cause de la hiérarchie des normes - pour essayer d'imposer aux salariés des 400 heures supplémentaires. Si vous suivez la branche, vous savez que 75% des salariés sont à temps partiel, enfin ce chiffre est à relativiser puisque dans les 75 %, il y a une grosse partie qui est à multi-employeurs. Mais on va dire plus de la moitié qui ont des contrats à temps partiels, certains sont mêmes en dessous de ce que prévoit la convention collective, des vacances de deux heures par jour. C'est donc une aberration complète d'aller faire signer un accord collectif qui prévoit des 400 heures supplémentaires, alors que plus de 50 % des salariés de la propreté ont besoin d'heures complémentaires. » (Syndicaliste, Fédération des Ports et Docks CGT).

---

<sup>41</sup> « Des heures supplémentaires peuvent être accomplies dans la limite d'un contingent annuel défini par une convention ou un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche » *Art. L. 3121-11*. LOI no 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

<sup>42</sup> Même si, une nouvelle fois, la fédération des Ports et Docks s'est vu reprocher à l'intérieur de la confédération CGT, sa position lors du toilettage de la convention collective de la propreté qui l'aurait amené à signer un accord en-deçà de la législation générale sur le travail à temps partiel. A ce sujet, Claude Lévy, « Il ne faut pas étendre l'article 6.2.5 de la nouvelle convention collective du 26 juillet 2011 des entreprises de propreté », *op. cit.*

## **Conclusion**

Deux moyens complémentaires peuvent permettre de cerner les implications d'une loi. Le premier consiste à analyser les manières dont celle-ci est perçue tout d'abord et appliquée ensuite par ceux et celles qu'elle concerne au premier chef ; le second vise à mesurer la modification des comportements individuels et collectifs qu'elle génère directement ou indirectement. Dans la branche de la propreté, la perception de la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail est profondément influencée par les spécificités et les difficultés de la profession. Les conditions d'emploi et de salaire, le profil atypique (aux différents sens du terme) de ses salariés, l'état des relations entre employeurs et représentants syndicaux - plus ou moins apaisé au sommet et nettement plus tendue dans les établissements et les chantiers -, le respect du droit du travail au sein de ces derniers, la division syndicale récurrente, etc., constituent autant de facteurs qui ont joué sur sa réception. Sans surprise, on retrouve dans la propreté les mêmes lignes de démarcation à son sujet que l'on trouve ailleurs. Sans surprise, son adoption risque ne pas changer grand chose à la répartition des forces actuelles, hormis l'éviction éventuelle de la CFTC du jeu conventionnel, ni du côté des représentatifs ni du côté de ceux qui ne le sont pas ou pas encore. Vraisemblablement, celle-ci n'aura que peu d'impacts non plus sur la manière dont s'établit la régulation des relations d'emploi et de salaire au niveau de la branche, qui restera centralisée pour l'essentiel, et qui continuera de se heurter aux conditions de son application et de sa déclinaison sur les chantiers - c'est peut-être à ce niveau que la tension est la plus forte, les tentations de déroger à la norme conventionnelle étant permanentes dans le secteur. Sans surprise enfin, la division syndicale restera la norme, certainement vivifiée par le surcroît de concurrence à laquelle se livrent les syndicats autour du label de leur représentativité. Peut-être rendra-t-elle plus complexe la possibilité d'arrangements locaux et la constitution de syndicats maison. Mais il est trop tôt pour le dire. Par contre, dans le cadre de son application dans la propreté, la loi de 2008 soulève un certain nombre de questions essentielles, aux réponses non évidentes. Celle du socle électif de la représentativité, qui présuppose que la citoyenneté économique - pouvoir bénéficier de droits dans l'entreprise et en faire librement usage - est un fait acquis dans l'essentiel des entreprises françaises, ce que dément assez largement la situation existante dans la propreté. Celle de la définition de ce qu'est ou doit être une communauté de travail et des différents critères qui doivent être utilisés pour la définir : le lieu de travail ? La communauté d'intérêts ? Le lien de subordination ? Le rapport d'exploitation ? Ce que peut être une communauté de travail lorsque les salariés qui la composent sont marqués par l'instabilité, l'individualisation et

l'invisibilité (sociale, professionnelle, etc.) ? Cette dernière question renvoie à un autre aspect de la représentativité qui, en fin de compte, est peut être plus important : celle de la définition de la représentativité moins perçue sous l'angle de la représentativité-mandat que sous celle de la représentativité-figuration, à savoir la capacité (active et non plus passive ou forcée) d'une population à se constituer en tant groupe, à se doter de ses propres organes de représentation et à trouver en son sein ses propres représentants. Cela semble être le problème majeur auquel sont aujourd'hui (encore) confrontés les salariés de la propreté.

### ***Documents officiels et sources patronales et syndicales***

CFDT Services, La réforme de la représentativité et du dialogue social – Les principaux changements de la loi du 20 août 2008 (partie « Dialogue social »), 17/09/2008.

Convention collective nationale des entreprises de propreté du 1er juillet 1994. Etendue par arrêté du 31 octobre 1994 JORF 5 novembre 1994.

Fédération des Entreprises de Propreté, Propreté et services associés – Les chiffres clés, édition 2011.

Fédération des Ports et docks CGT, Projet de résolution de la propreté, XXX<sup>ème</sup> congrès, 7 juin 2012.

Claude Lévy, « L'avenant de la honte annulé par le TGI de Paris », Chronique Ouvrière, 30 mars 2010.

Claude Lévy, « Il ne faut pas étendre l'article 6.2.5 de la nouvelle convention collective du 26 juillet 2011 des entreprises de propreté », Chronique Ouvrière, 3 mars 2012.

LOI no 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, Journal Officiel de la République Française, 21 août 2008.

Union Syndicale SUD (Solidaires) Nettoyage, Lettre de présentation, le 12 mars 2007.



## Chapitre 4

### La réforme de la représentativité dans le secteur de la distribution directe

*Karel YON*

Ce chapitre rend compte de l'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective dans le secteur de la distribution directe (DD). Il prolonge l'enquête menée antérieurement, qui était centrée sur une entreprise en particulier (Distrib)<sup>43</sup>. Nous avons étendu mes investigations à l'autre principal opérateur de la branche (Gratuit) et à la branche professionnelle. L'élargissement de la focale nous a aussi conduit à resituer la DD dans son histoire : cette mise en perspective permet de mieux saisir ce qui relève plus spécifiquement de l'entrée en vigueur du nouveau régime de représentativité. On ne peut en effet saisir les changements induits par la réforme qu'en comparant la séquence ouverte par elle aux séquences antérieures.

Les acteurs du secteur appellent « distribution directe » l'activité de distribution d'imprimés non adressés (prospectus, journaux gratuits d'annonces, publications institutionnelles...) dans les boîtes à lettres. Sa structuration comme branche professionnelle résulte d'une convention collective nationale (CCN) négociée entre une organisation d'employeurs, le Syndicat de la distribution directe (SDD), créé en 1994 (non affilié au Medef), et des syndicats et fédérations affiliés aux cinq confédérations présumées représentatives CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC. Elle a été signée le 9 février 2004 et étendue par arrêté le 16 juillet 2004. Elle est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2005. Elle couvre toutes les entreprises « dont l'activité principale consiste dans la distribution de journaux, documents, objets et autres supports publicitaires, tous à caractère gratuit et non adressé, en boîtes à lettres ou sur la voie publique », qui sont « généralement répertoriées sous le code 74.4 A de la nomenclature d'activités française (code NAF) », même si le critère déterminant n'est pas le code NAF mais la « constatation de l'activité principale de l'entreprise ou de l'établissement distinct » (article 2.1, chapitre 1 de la CCN).

---

<sup>43</sup> Nous renvoyons au chapitre intitulé « Distrib : la démocratie sociale comme champ de bataille » dans le rapport de 2011.

L'institution de la CCN a considérablement transformé les modalités de représentation des salariés et de négociation collective dans ce secteur d'activité :

- elle constitue la branche comme un cadre de production normative, mais un cadre dont la place ne va pas de soi étant donné le rôle hégémonique que jouent dans le secteur les deux principaux opérateurs que sont Gratuit et Distrib ;

- elle institue un dispositif dérogatoire de mesure du temps de travail, la préquantification, dont la légitimité et la légalité sont régulièrement mises en cause par des conflits sur les lieux de travail et des contentieux juridiques – les relations sociales dans le secteur sont surdéterminées par cet enjeu ;

- elle crée des règles en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale qui dissocient les droits syndicaux des droits salariaux, cette disjonction – conçue comme une réponse à la situation de précarité qui entrave l'action syndicale – générant, comme dans tous les secteurs de ce type (voir la propreté évoquée dans le rapport), des effets pervers (détournement des mandats à des fins personnelles, instrumentalisation de ceux-ci par les employeurs).

Ce chapitre revêt plusieurs intérêts :

- il permet de prolonger la réflexion sur ce que nous avons appelé dans le premier rapport « les conditions sociales de la démocratie sociale », c'est-à-dire la mise en œuvre des nouvelles règles de représentativité et, plus largement, l'implantation syndicale dans les secteurs précaires – notamment les difficultés supplémentaires engendrées par le recours aux élections – en lien avec le chapitre portant sur la propreté ;

- il s'intéresse à la question des interdépendances entre les entreprises et la branche créées par le nouveau régime de représentativité, interdépendances que la configuration particulière du secteur (un quasi-duopole) rend particulièrement visibles.

### ***Matériaux et sources***

Nous avons interviewé, depuis mars 2010, divers acteurs du secteur : deux représentants de l'administration du travail, seize négociateurs et représentants syndicaux de branche, délégués et militants syndicaux des deux principales entreprises de distribution directe (FO, CGT, CFDT, CFTC, SUD-PTT, Unsa ; malgré plusieurs tentatives, nous n'avons pas pu rencontrer les représentants de la CFE-CGC), le représentant d'un syndicat « libre » issu de l'encadrement (CAT) et un représentant de la direction de Gratuit. Nous avons en

outre pu consulter les dossiers du représentant de la Direction générale du travail (DGT) ayant suivi, plus ou moins directement, les relations professionnelles dans le secteur depuis 2000. On y trouve des comptes-rendus de commissions mixtes paritaires, des courriers des partenaires sociaux à la DGT, des courriers internes à la DGT, divers documents syndicaux, et les « fiches de liaison », comptes rendus d'activité réalisés par les « Présidents de commission mixte » (PCM) qui représentent le ministère du Travail lors des séances de négociation collective. La discussion s'est poursuivie avec l'agent de la DGT qui fait actuellement fonction de PCM, qui nous communique régulièrement de nouvelles informations. Nous avons amassé de nombreux matériaux (tracts syndicaux, témoignages et analyses, articles de presse) sous forme papier ou sur les sites internet des syndicats, sur plusieurs blogs et forums de salariés du secteur et grâce à des échanges informels réguliers avec plusieurs représentants syndicaux. Enfin, nous avons assisté à trois jours de réunion/formation de militants et délégués syndicaux issus des deux entreprises, ainsi qu'à la réunion d'une commission mixte et d'un groupe de travail paritaire au niveau de la branche. Que tous les acteurs rencontrés au cours de cette enquête soient ici remerciés pour leur accueil et leur précieuse collaboration.

Dans un premier temps, nous revenons sur l'histoire et les caractéristiques du secteur et notamment sur le tournant qu'a représenté la signature de la convention collective nationale en 2004. Cette partie, si elle traite de la représentativité, ne porte donc pas sur la réforme de 2008. Elle vise plutôt à dresser le tableau sur le fond duquel va s'activer le nouveau régime de représentativité : celle d'un salariat atypique, de condition précaire, régi par des normes de droit très spécifiques, particulièrement en matière de temps de travail. Nous abordons dans un second temps la mise en œuvre de la loi du 20 août 2008 au sein de Gratuit et Distrib. On verra que la loi se prête à des usages extrêmement différenciés, ce qui permettra de souligner le caractère décisif des configurations d'entreprise dans la traduction concrète des règles. Dans une troisième partie, nous nous interrogeons sur les implications du nouveau dispositif au niveau de la branche. À ce niveau, le cas de la DD soulève plusieurs questions intéressantes : celle du périmètre pertinent des branches professionnelles ; celle de l'arrivée dans le jeu de la négociation d'acteurs qui rejettent la logique de partenariat social jusqu'alors partagée, malgré ses limites, dans la branche ; celle des interactions entre production normative et contentieux juridiques.

## ***I. Le secteur de la Distribution directe : précarité sous duopole***

Si ses origines sont plus anciennes, l'activité de distribution d'imprimés non adressés s'est développée dans les années 1970, parallèlement à l'essor de la presse gratuite d'annonces et de la grande distribution. Avec le déclin de la presse d'annonces, illustré par la récente liquidation de *Paru/Vendu*, et l'essor des sites d'annonces sur internet (comme *Le Bon coin*), les entreprises de distribution ont investi le domaine de la communication virtuelle tandis que le travail des distributeurs se recentrait sur la diffusion de prospectus publicitaires, de publications institutionnelles éditées par les collectivités territoriales et, depuis peu, de la nouvelle presse d'information gratuite (type *Métro* ou *20 Minutes*).

Bien que l'activité soit extrêmement éclatée, elle est désormais contrôlée pour l'essentiel par Gratuit, filiale du groupe La Poste, et Distrib, filiale d'un important groupe de presse, qui se partagent 95 % du marché. Les deux entreprises sont de taille équivalente. Les effectifs de la première sont moins importants mais son chiffre d'affaires est supérieur (430 millions d'euros, contre 312,9 millions pour Distrib). D'après l'Association pour le financement des activités du spectacle (AFDAS), qui gère les contributions formation des entreprises de la distribution directe, il existait cependant, en 2010, 43 sociétés de distribution qui cotisaient à cet organisme professionnel collecteur agréé. La plupart sont des micro-sociétés qui échappent souvent aux règles de la branche ; quelques entreprises de plus de 50 salariés interviennent en régions (parfois en sous-traitance de commandes passées à l'un ou l'autre « grand »). Des représentants syndicaux évoquent aussi l'émergence d'auto-entrepreneurs. En 2012, seules Gratuit et Distrib étaient encore adhérentes au SDD, organisation professionnelle non affiliée au MEDEF. Résultat d'une concentration par rachats successifs et liquidation des entreprises les moins compétitives, le secteur est désormais structuré par ce duopole.

Les données présentées dans le bilan social de branche, qui portent uniquement sur Gratuit et Distrib, complétées par les bilans sociaux de ces entreprises, permettent de se faire une idée de la condition des distributeurs. D'après le rapport de branche, il y avait en 2011 32 985 distributeurs, dont 40 % de femmes, pour 3 269 salariés « permanents » chargés de les encadrer (*Rapport de branche 2011*), contre 38 061 salariés, dont 34 731 distributeurs trois ans plus tôt (*Rapport de branche – bilan social et économique, 2008* ; le décompte est fait sur la base du nombre de contrats de travail). Ce léger infléchissement semble devoir être attribué aux effets de la crise économique et financière ; à Gratuit, un plan de sauvegarde de l'emploi a d'ailleurs été engagé en 2012 dans le cadre d'une restructuration de l'entreprise. Il n'est



cependant pas interprété comme un signe inquiétant par les entreprises qui constatent que le marché de l'imprimé publicitaire continue de progresser. L'effectif total de la branche, selon l'AFDAS (interrogée en 2011 par téléphone), est de 22 500 salariés en équivalent temps-plein, ce qui souligne l'importance du travail à temps partiel. À Distrib, 96 % du personnel de distribution est employé sous ce type de contrat (bilan social 2010) ; à Gratuit, la proportion est à peine moins élevée : 83,2 % d'employés à temps partiel selon le bilan social 2009. La main-d'œuvre est plutôt âgée : la moitié des distributeurs a plus de 50 ans, un huitième d'entre eux ayant moins de 30 ans. La quasi-totalité des distributeurs est en CDI, même si un quart des embauches s'effectue en CDD. Les salaires sont faibles et les conditions de travail difficiles, donnant régulièrement lieu à des articles « édifiants » dans la presse locale ou nationale et dans les médias audiovisuels<sup>44</sup>. Le *turn-over* est extrêmement important, avec presque autant de départs que d'embauches (32 750 pour 33 279), dont un quart de départs par démission et près de la moitié en fin de période d'essai, ce qui témoigne de la difficulté des entreprises à stabiliser la force de travail (d'après les bilans d'entreprise, le *turn-over* est de 54 % dans l'une et de 43% dans l'autre). Seuls 5 % des distributeurs sont employés à temps plein, les deux tiers sont embauchés sur des contrats à temps partiel inférieurs à 65 heures mensuelles, le plus souvent en-dessous du plafond d'ouverture des droits à la sécurité sociale qui est de 60 heures. Le salaire moyen indiqué en 2011 était de 628 € pour les femmes et 655 € pour les hommes. La rémunération moyenne mensuelle d'un distributeur Distrib était de 409 euros en 2010. Elle était d'environ 720 euros à Gratuit en 2009, décalage qui s'explique sans doute par le fait que cette entreprise propose des contrats à temps partiel plus élevés que son concurrent. Dans la mesure où la distribution directe est avant tout une industrie de main-d'œuvre, fortement dépendante des clients « grands comptes » que sont les grandes surfaces, la rémunération des distributeurs reste la principale variable d'ajustement économique. En pratique, les distributeurs travaillent bien souvent pour des durées excédant le nombre d'heures pour lesquelles ils sont payés, ainsi que l'attestent régulièrement des condamnations pour « travail dissimulé » qui touchent les deux entreprises, même si Distrib semble plus régulièrement condamnée.

La flexibilité des horaires fait de la distribution directe une activité aussi bien prisée par les jeunes, les femmes ayant des charges de famille que les travailleurs ayant besoin de cumuler plusieurs salaires. L'absence de qualification requise ainsi que la facilité d'embauche attirent également beaucoup de travailleurs immigrés, des retraités cherchant un complément

---

<sup>44</sup> Exemple le plus récent, un reportage au journal télévisé de TF1 sur « ces retraités obligés de travailler » : <http://videos.tf1.fr/jt-13h/ces-retraites-obliges-de-travailler-7545456.html>

de revenu (militaires et policiers en retraite, pensionnés paupérisés) ou des individus ayant connu des accidents biographiques (commerçants faillis, salariés en rupture de ban). Il n'existe pas de réels collectifs de travail : les distributeurs sont dispersés sur plusieurs centaines de sites, répartis sur tout le territoire, sur lesquels ils sont rarement présents – environ 250 dépôts à Distrib et 180 plateformes à Gratuit. Ils viennent y chercher chaque semaine leur lot d'imprimés à distribuer et effectuent seuls leurs tournées.

Après cette présentation des caractéristiques générales du secteur, nous revenons sur son histoire. Dans un premier temps, nous évoquerons la « préhistoire » du secteur, avant l'actuelle structuration de branche. Nous décrirons ensuite la façon dont l'activité syndicale et l'activité de distribution se sont cadrées mutuellement grâce à l'institution d'une convention collective de branche. Dans un troisième temps, nous analyserons les diverses critiques suscitées par la mise en œuvre de ce texte et qui structurent encore aujourd'hui les relations sociales dans le secteur.

### **Admettre ou contester le travail à la tâche ? La distribution directe en marge du salariat (années 1990)**

L'activité de distribution d'imprimés non adressés fut longtemps dispersée entre des univers professionnels très différents : d'une part le monde postal, d'autre part la presse et la publicité. La première tentative d'introduction d'imprimés publicitaires dans les tournées des facteurs, au cours des années 1953-56, avorta en raison de la résistance syndicale ; elle fut réitérée au début de la décennie 1970 sur un mode volontariste, contribuant à diviser les agents selon qu'ils acceptaient ou non cette tâche qui était assortie d'une rémunération complémentaire (CARTIER, 2003). Dans les univers professionnels du secteur privé, régies publicitaires et sociétés de presse, l'activité était, à la manière du portage de presse, principalement payée à la tâche. Le tâcheronnat est un contrat de prestation de service qui relève du droit des affaires : l'« entreprise achète une prestation de service globale décomptée en nombre de pièces à réaliser et dont elle a négocié le prix unitaire, ce qu'on appelle dans le jargon un “chantier” ou un “lot” » (CELERIER, 2012, p. 91). Ici, le chantier se définit en nombre de boîtes aux lettres à distribuer. Pour les entreprises qui recourent à ce type de prestation, c'est un moyen d'externaliser les coûts autant que les risques du travail. Les travailleurs, appelés distributeurs, effectuent une partie du travail à domicile (la préparation des « poignées », c'est-à-dire des liasses de prospectus qui seront glissées dans les boîtes à lettres) et fournissent leurs propres outils de travail (chaussures de marche et vêtements pour faire face aux intempéries, véhicule pour se rendre sur le lieu du chantier, chariot pour

transporter les poignées, *etc.*). Ils sont seuls responsables des conditions de réalisation de la prestation, ce qui se traduit notamment par la mobilisation de la famille, conjoint-e et enfants apportant gratuitement leur contribution à la tâche. Dénigrée par les syndicats de facteurs attachés à l'esprit de service public qui la voyaient comme un « sale boulot » commercial, l'activité était peu visible dans le privé. Donnant lieu à de multiples arrangements informels, négociés de gré à gré entre les distributeurs et les donneurs d'ordre, elle était d'autant plus considérée comme périphérique par les syndicats de la presse ou de la publicité qu'elle était difficilement saisissable.

Dans les années 1990, une activité de production normative existe dans les entreprises, notamment au sein de Distrib qui adopte une convention en 1993, et de Gratuit l'année suivante. D'après une interviewée, l'ancêtre de Gratuit se serait dotée d'une convention d'entreprise dès le milieu des années 1980. Ces textes ont pour caractéristique d'organiser le travail à la tâche. La rémunération étant forfaitaire, divers artifices permettent aux distributeurs de bénéficier de droits normalement calculés sur la base du salaire horaire : primes et indemnités diverses, accès à l'assurance maladie. De même, la composition des institutions représentatives du personnel (IRP) est déterminée à partir d'une formule algébrique : un effectif théorique en équivalent temps plein (ETP), nécessaire pour fixer les conditions d'élection et d'éligibilité, est calculé en divisant la masse salariale annuelle par le taux horaire du SMIC. Le principal enjeu de ces négociations semble être de créer des mécanismes permettant de déclencher l'ouverture de droits salariaux malgré l'absence de décompte horaire. Un contrôle de l'Urssaf, qui condamne Gratuit à payer, à la fin des années 1990, plusieurs millions de Francs de redressement pour cotisations salariales impayées, fragilise ces compromis. Parallèlement, le travail à la tâche est directement contesté par d'autres acteurs. Des recours devant les prud'hommes conduisent à la requalification des contrats de distributeurs en CDI à temps plein. Un responsable du syndicat du Livre parisien, qui deviendra le principal négociateur de branche pour la CGT, évoque quant à lui un autre type d'événement comme point de départ de l'implantation de son organisation dans le secteur : « Un conflit classique, occupation, grève. [...] Nous à la CGT on a privilégié cet aspect. C'est notre culture. » Une brève parue dans *l'Humanité* du 4 mars 1997 évoque par exemple une grève sur un site de Gratuit : « Selon la CGT, la grève était suivie à 95 %. Les 180 employés de Gratuit demandent à être rémunérés au SMIC horaire plutôt que par secteur de diffusion ».

La situation des distributeurs avant la normalisation salariale de leur activité permet de distinguer différents usages de la « ressource juridique » que constitue la « représentativité

légale » (BEROUD, LE CROM, YON, 2012). Dans le cadre de la négociation d'entreprise, la signature d'accords avec des syndicats présumés représentatifs formalise des compromis locaux qui organisent et *légitiment* le travail à la tâche plus qu'il ne le sécurisent juridiquement. Au regard de l'ordre public social, ces compromis peuvent toujours être remis en cause, comme en témoigne le contrôle de l'Urssaf à Gratuit ou les multiples rappels à l'ordre de l'inspection du travail. Ce qui conduit au deuxième usage de la ressource juridique de représentativité, comme le support d'actions judiciaires : dans le cadre des recours en justice, les syndicats représentent les distributeurs comme des avocats leurs clients. Peu importe que les représentants syndicaux soient eux-mêmes issus de la communauté professionnelle des distributeurs. Enfin, troisième usage, la présomption de représentativité offre la garantie de pouvoir mener une action syndicale sur les lieux de travail. Dans les situations d'affrontement avec l'employeur, la désignation de délégués syndicaux est un moyen d'accorder à des salariés une protection juridique devant leur permettre d'organiser autour d'eux un collectif militant. On voit que ces différents usages de la représentativité légale – à l'époque, de la représentativité présumée – induisent différentes modalités dans le rapport de représentation.

### **Faire de la distribution un « vrai métier » : l'institution de la branche (2000-2005)**

Rémunérés à la tâche, les distributeurs se voyaient délivrer des contrats qui n'offraient aucune garantie de respect du SMIC horaire, ce qui était illégal. C'est pourquoi la Direction générale du travail, au début des années 1990, invite les entreprises intervenant dans ce domaine d'activité à s'entendre avec les confédérations présumées représentatives pour donner aux travailleurs une couverture conventionnelle, dans la continuité du projet de généralisation des conventions de branche lancé à la fin des années 1970 (TALLARD, 2004). Une responsable du syndicat FO de l'édition, de la presse et de la publicité, qui fut parmi les artisans de la convention de branche, souligne le caractère réactif de ce « concernement » syndical : « On s'est plongés dans le dossier, qu'est-ce que la distribution directe ? On n'avait pas de syndicalisation évidemment. » Les syndicats présumés représentatifs sont invités à formuler des propositions : élargissement du domaine d'application d'une convention existante ou négociation d'un texte *ad hoc*. À l'origine, la position de cette syndicaliste est de négocier une annexe à la convention collective de la logistique de publication directe. Mais la création du syndicat patronal de la distribution directe, en 1994, réoriente la négociation vers la production d'un texte autonome. Celle-ci se mène de manière chaotique, avec plusieurs interruptions de longue durée.

La négociation se dénoue avec l'arrivée dans le camp patronal d'un acteur mieux disposé vis-à-vis du « dialogue social ». La fusion-acquisition d'un opérateur historique du marché avec la société Gratuit<sup>45</sup>, propriété du groupe La Poste, signe en 2003 l'entrée de l'opérateur public sur le marché de la distribution privée. Avec lui, les syndicats de la Poste pénètrent le secteur, ils organisent à leur tour des distributeurs, parfois même en concurrence avec des syndicats ayant la même affiliation confédérale<sup>46</sup>, et investissent la négociation. Gratuit proclame vouloir diffuser le « modèle social » du groupe auprès des distributeurs et encourage un certain nombre de concessions. La société généralise les CDI à temps partiel, prend des engagements en termes d'amélioration des conditions de travail, de formation professionnelle, *etc.* Ces accords noués dans l'entreprise précèdent et poussent à la conclusion de l'accord de branche.

Ainsi, un compromis se scelle *in fine* dans la Convention collective nationale (CCN) de la distribution directe, signée le 9 février 2004 par le SDD et des syndicats et fédérations affiliés aux cinq confédérations. Le principal changement induit par l'institution de la CCN consiste dans l'abandon officiel du travail à la tâche. La rémunération de l'activité de distribution est depuis lors basée sur une mesure temporelle, consignée dans des contrats de travail à durée indéterminée. Mais le statut de distributeur, qu'organise la CCN, n'en reste pas moins atypique. Il repose d'une part sur le principe du travail à temps partiel modulé<sup>47</sup>. Comme le dit un syndicaliste interviewé, « dans ces entreprises-là, on privilégie le temps partiel à cause des délais que les clients exigent : il faut distribuer les publicités le lundi-mardi-mercredi, de telle façon à ce qu'elles soient disponibles pour que les gens aient le temps de les regarder le jeudi-vendredi, et puis comme ça ils achètent le samedi, voilà le principe. » Le contrat à temps partiel est en outre combiné à un système de rémunération particulier, appelé « préquantification », qui évalue *a priori* le temps nécessaire à la réalisation des chantiers de distribution. Ce système répond au souci patronal de « flexibilité » face aux demandes du marché en dérogeant au droit commun du travail qui impose un décompte *ex post* des heures de travail effectuées. Le compromis de la CCN, avalisé par la Direction générale du travail, échange ce statut dérogatoire contre une forte reconnaissance

---

<sup>45</sup> Gratuit a été créée en 1987 comme filiale de la Poste proposant des services de *marketing* direct aux entreprises. Elle étend son activité à la distribution de publicité non adressée en fusionnant avec une société de diffusion rachetée à un groupe de presse concurrent du groupe propriétaire de Distrib.

<sup>46</sup> C'est le cas en particulier des fédérations CGT de la Poste et du Livre.

<sup>47</sup> La modulation désigne la possibilité créée par un accord collectif de faire varier la durée hebdomadaire du travail sans recourir aux heures supplémentaires si, en moyenne annuelle, la durée hebdomadaire n'excède pas la durée mentionnée au contrat de travail. Ce dispositif a été adopté dans plus de la moitié des accords RTT (réduction du temps de travail) entre 1998 et 2000 (PÉLISSE, 2003).

des syndicats, à travers un droit syndical important qui concerne autant la branche que les entreprises (encadré 1).

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

La CCN prévoit des dispositions communes à tout le secteur en matière de droit syndical et de représentation du personnel. Trois d'entre elles méritent d'être soulignées. La première concerne les entreprises : étant donné la dispersion des centres de distribution et la fréquence des « petits contrats » à temps partiel, la CCN prévoit 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 institutions représentatives du personnel (IRP) et le volume d'heures de délégation. La seconde disposition est relative aux heures de délégation : elles sont payées comme temps de travail effectif quand elles sont prises pendant les horaires de travail du représentant du personnel (RP) ; prises en dehors des heures de travail, elles sont considérées comme des heures complémentaires ou supplémentaires, calculées sur la base du SMIC. La troisième disposition porte sur 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.

Au final, le compromis acté au sein de la branche est moins éloigné qu'on aurait pensé des conventions d'entreprise des années 1990 qui, dans des formes moins sophistiquées, envisageaient déjà des formules de mise en équivalence de la tâche et du temps. La scène paritaire est ainsi le lieu où se constitue un statut du distributeur comme *salarié atypique*. La signature des cinq organisations syndicales représentatives vient conforter symboliquement ce compromis. Mais elle vise aussi à le sécuriser juridiquement. Là réside la plus-value du « partenariat social » institué par la branche : il ouvre, par rapport à la négociation d'entreprise, la possibilité de déroger au droit commun du travail.

### **La difficile légitimation du compromis de branche (2005 et après)**

Loin de clore les controverses sur la reconnaissance du travail des distributeurs, l'institution de la CCN semble avoir offert des prises nouvelles à la critique. La contestation a d'abord surgi du sein des syndicats signataires eux-mêmes et d'abord sur la scène paritaire. L'acceptation d'un compromis dérogatoire n'allait pas de soi pour certains syndicalistes dont l'action sur le terrain s'était faite au nom de la normalisation salariale du secteur. Un interviewé évoque ainsi le cas d'un distributeur représentant la CFTC « qui venait aux commissions avec son code du travail sous le bras » et qui fut écarté par sa confédération qui lui reprochait de bloquer la conclusion de la négociation. Certains syndicats de la Poste ont été les plus critiques par rapport à l'issue de la négociation, y voyant une menace sur le statut de facteur. Ainsi, la FAPT-CGT a refusé de signer la CCN, mais a été dissuadée de manifester son opposition à l'issue d'arbitrages internes à la confédération. Mais les tensions ont surtout eu lieu entre les acteurs investis sur la scène paritaire et les militants présents dans les entreprises. Un représentant syndical CFDT, aujourd'hui rallié au dispositif de par sa fonction de CTB, avait accueilli la CCN avec beaucoup d'hostilité :

« elle a été mise en place à Gratuit le 5 juillet [2005], on a fait grève le 5 juillet. [...] Je vous cacherais pas qu'en tant que délégué central, en 2005 j'ai envoyé un recommandé à ma fédération en disant il faut dénoncer cette convention. »

Dans leur application concrète au sein des entreprises, les nouvelles règles issues du compromis de branche font en effet jouer le salaire contre la paye : elles se traduisent par une baisse de la rémunération directe. Un distributeur entré à Gratuit en 2000, ancien militant CGT, s'est prononcé avec d'autres contre la CCN : « on avait fait la comparaison des fiches de paye ». Un autre, employé de Distrib puis de Gratuit, ancien militant de l'UNSA passé à SUD-PTT, note qu'avec l'entrée en vigueur de la convention, son salaire a été divisé par trois. Aux dires de nombreux interviewés, une large partie de la rémunération passait en effet auparavant par une surévaluation des frais de déplacement, qui étaient libres de cotisations sociales. La CCN entraîne un basculement de la paye des indemnités kilométriques vers du « vrai salaire », direct et indirect. Les témoignages des militants qui travaillaient comme distributeurs avant l'institution de la CCN pointent ainsi des contraintes nouvelles qui ne sont pas accompagnées de contreparties monétaires visibles. La représentante de l'Unsa interviewée, salariée dans le secteur depuis le début des années 1980 (elle a commencé comme distributrice et occupe aujourd'hui une fonction de cadre), évoque ainsi ces évolutions :

« *Q*–Et vous avez vu une évolution des conditions de travail et de rémunération ? *R*– Euh, moi quand je suis rentrée c'était très bien. On marquait l'heure de départ sur un bon, on appelait ça un bon rose, on mettait l'heure de départ, on mettait l'heure qu'on revenait, on était payé intégralement. On avait notre repas payé, le midi. Oui, je peux dire, on se faisait des très bons salaires. Plus on travaillait plus on gagnait. Après y a eu la mise en place de quantités prédéfinies. Alors là ça a déjà baissé. Déjà le repas on nous l'a supprimé. On avait un panier-repas on appelait ça, on nous l'a supprimé. Après il y a eu ces quantités d'heures définies. Après il y a eu l'application de la convention, mais alors, moi je dirais mal appliquée. [...] Donc effectivement là ça s'est complètement dégradé. Alors sur ces points-là c'était pas bon. Par contre sur les normes de sécurité là on a vraiment amélioré. Avant on n'avait jamais un vêtement, jamais une paire de chaussures. Par contre, la contrepartie c'est qu'on a, en tous cas les distributeurs ils ont beaucoup moins de libertés. Avant moi je pouvais démarrer à 8h mais des fois ça m'arrivait de démarrer à 5h ou à 6h pour être rentrée à 13h, maintenant c'est plus possible. Vous ne pouvez plus démarrer à telle heure, c'est telle heure, vous déclarez quand vous commencez, y a beaucoup plus de contraintes, et puis en plus notre voiture, pour le distributeur, est devenue l'outil de, appartient à l'entreprise. Ils vont jusqu'à contrôler votre assurance, ils vont jusqu'à contrôler vos pneus... et là même ils sont en train de nous mettre une charte de sécurité où ils vont pouvoir fouiller notre voiture, c'est n'importe quoi ! Ah oui, y a plus de liberté du tout. [...] Alors je dirais que [l'ancêtre de Gratuit] c'était presque une entreprise un peu familiale. On connaissait bien notre responsable d'agence, c'était notre chef de centre, on avait un pépin on crevait sur la route, on lui téléphonait ben il était capable de venir nous aider. Moi j'ai eu des distributeurs qui ont eu un accident, ils avaient pas l'assurance, vous savez l'assurance complémentaire qu'on doit avoir quand on transporte des documents, quand on fait de la distribution, le chef de centre il venait il disait "bougez pas, n'appellez pas les flics maintenant je viens", il prenait les documents et puis après ils faisaient leur déclaration. C'était plus familial. Aujourd'hui... y a plus rien de familial, c'est "débrouille-toi, et puis, ben écoute qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ? Nous on te paye les kilomètres on te paye le temps, débrouille-toi". Y a plus rien de... oui y a plus de famille. *Q*– *Tout est objectifé ?* *R*– oui, rentabilité, rentabilité, rentabilité, c'est que ça. Alors je dis pas que c'était mieux avant, je dis qu'aujourd'hui c'est rentabilité uniquement. »



La critique du dispositif ne résulte pas seulement de la réaction de « vieux » distributeurs, porteurs d'une mémoire des conditions de travail antérieures à l'institution de la branche. S'il ne s'était agi que de ça, le *turn-over* et la répression des contestataires auraient pu, à terme, épuiser les sources de critique. Paradoxalement, c'est aussi le dispositif de préquantification en lui-même qui, tout en confortant l'organisation flexible de l'emploi dans le secteur, a permis d'en diffuser la contestation. Toute une critique profane s'est développée parmi les distributeurs, véhiculée par de multiples supports tels que la presse locale, les forums internet ou des lettres d'interpellation adressées au Ministère du Travail. Un argument revient de manière récurrente dans ces critiques : « Le salarié doit travailler 2 heures pour être payé 1 heure ! » Un tel motif n'aurait pas pu être formulé avant l'institution de la CCN. En traduisant l'argent en temps (plutôt que le temps en argent), la préquantification a offert aux distributeurs un support objectivé pour engager un rapport réflexif à leur propre activité, penser leur propre condition (en comparant le temps de travail rémunéré au temps effectivement passé à l'activité) et leur équivalence avec d'autres (en comparant, par exemple, des préquantifications différentes d'une même tournée entre les deux entreprises).

Cette critique profane a souvent croisé une critique experte, menée au nom du droit du travail et portée par des acteurs qui n'étaient pas partie prenante du compromis de branche. Des agents de l'inspection du travail ont contesté la légalité d'un dispositif qui excluait tout contrôle effectif du temps de travail. Un des agents de l'État interviewés évoque à ce sujet « une opération de syndicats d'inspecteurs du travail, SUD notamment, qui n'avait pas été partie à la négociation en plus, et qui donc pouvait avoir quelque ressentiment ». C'est pour mettre un terme à ce genre de contestation que les partenaires sociaux ont, en accord avec le Ministère du travail, obtenu un décret permettant d'inscrire le système dérogatoire de préquantification dans le Code du travail. Un premier texte, paru en 2007 et dénoncé par SUD-PTT, a cependant été annulé par le Conseil d'État qui a jugé que « l'existence d'un système permettant d'établir, pour chaque salarié, le décompte exact de son temps de travail effectif, relève de l'Ordre Public »<sup>48</sup>. L'annulation du décret a permis d'ouvrir une nouvelle séquence de protestations. De multiples conflits du travail se développent entre 2009 et 2011, parallèlement à de nouvelles décisions de justice condamnant lourdement les entreprises. Un second décret, paru en juillet 2010, a fait de nouveau l'objet d'une dénonciation, cette fois parallèlement de SUD-PTT et FO. Il a été annulé pour les mêmes raisons par le Conseil d'État dans une décision du 28 mars 2012.

---

<sup>48</sup> Arrêt du 11 mars 2009, cité in *Semaine sociale LAMY*, n°1405, 22 juin 2009.

Ces diverses formes de protestation ont-elles éloigné les distributeurs des organisations syndicales ? La création de réseaux internet, en particulier le « forum de l'union des salariés de la distribution directe et des activités postales », ouvert en 2005, illustre bien l'émergence de formes de regroupement alternatifs, ou à tout le moins transversaux aux organisations syndicales nationales. Sur ce site, où l'on dénonce « la complicité active des fédérations syndicales de branches dans l'aide qu'elles apportent et ont apportée aux employeurs, dans l'exploitation des distributeurs et la pratique massive et illégale de travail dissimulé », des distributeurs centralisent des informations juridiques et échangent des conseils pour négocier son contrat de travail ou défendre ses droits face à l'employeur. Relier ces diverses expressions critiques du compromis de branche au rejet des représentants syndicaux par les distributeurs s'avère cependant trop schématique. En premier lieu, parce que l'implantation d'un syndicat *outsider* dans le secteur, SUD-PTT, s'est également nourrie de la critique des organisations syndicales signataires de la CCN. Beaucoup de délégués de cette organisation sont d'ailleurs issus de syndicats concurrents (UNSA, CGT, CFDT...) accusés d'avoir été trop conciliants vis-à-vis des employeurs. Mais les syndicats signataires de la CCN ont aussi contribué à mettre en forme la critique des salariés mécontents de leur condition. Les syndicats, quelle que soit l'étiquette confédérale, sont fréquemment les véhicules des contestations prud'homales. Cette prise en charge a été facilitée par l'attitude de la direction de Distrib qui, en plus d'utiliser la préquantification au maximum de ses potentialités de flexibilité (en refusant, par exemple, de négocier un accord de lissage des rémunérations, à la différence de son concurrent Gratuit), a refusé de mettre en œuvre la CCN de façon loyale<sup>49</sup>. L'argument selon lequel « le problème n'est pas la préquantification, c'est son interprétation », est au cœur des justifications des représentants syndicaux qui restent attachés à renforcer l'objectivité du dispositif.

En outre, le rapport des distributeurs aux syndicats n'est pas seulement médié par la question du temps de travail, il l'est aussi par le droit syndical. Sur ce point, les témoignages abondent, de la part de militants syndicaux variés, au sujet de représentants syndicaux ou d'élus du personnel sans aucune « conscience syndicale ». Le morcellement des sites de travail, le pouvoir d'embauche et de débauche des chefs de centre renforce leur pouvoir sur les distributeurs. Dans ces conditions, les fonctions de représentation sont souvent prises dans des logiques d'obligation découlant de ces relations de domination. Il n'est dès lors pas rare que des salariés acceptent d'endosser un mandat sur l'invitation de leur chef de site, en

---

<sup>49</sup> Une décision du TI d'Aix-en-Provence l'a de nouveau condamnée en septembre 2011 pour non-respect de certaines clauses de la convention.

fonction d'enjeux strictement locaux. C'est ce qu'illustre le témoignage de ce militant, entré à la CFDT au milieu des années 1990 :

« c'est le directeur de centre qui m'avait demandé – en tant que magasinier je connaissais tout le monde – de me mettre en face de la CGT puisqu'ils voulaient pas l'implantation de la CGT. Et quand j'ai vu que ça commençait à tourner un peu au vinaigre, la CFDT passait par là et je leur en ai parlé un peu parce que c'était pas très honnête de la part du chef de centre, donc je me suis mis à la CFDT, pour avoir aussi plus d'informations et puis pour avoir quand même une assurance derrière moi »

Tout en créant les conditions pour une plus grande implication syndicale des salariés (grâce au coefficient multiplicateur d'effectifs), la CCN crée les possibilités d'un rapport utilitariste à l'engagement syndical. Dans une logique analogue à celle qui existe dans l'intérim, la décharge syndicale vient en effet compléter la rémunération initiale (GROLLIER, 2010). Les mandats peuvent être utilisés par les distributeurs comme une « prime », voire comme un coût infligé à l'entreprise, afin de faire monter les enchères au moment de négocier un licenciement (et, après 2008, une rupture conventionnelle) ou d'inciter l'employeur à proposer un avancement. Ces usages, qui sont déviants au regard de la norme militante légitime du désintéressement, se comprennent dans la configuration spécifique, à la fois sociale et juridique, qui les informe : alors même que le temps partiel et, avec lui, précarité et bas salaires continuent de dominer le secteur, la CCN a institué un relatif découplage entre l'ouverture des droits salariaux et celle des droits syndicaux, tandis que l'absence de collectifs de travail et la personnalisation des rapports avec l'encadrement de proximité facilitent les stratégies individuelles. Les entretiens menés avec des distributeurs syndiqués montrent cependant que les investissements intéressés et « l'intérêt au désintéressement » (BOURDIEU, 1984) s'entremêlent et se redéfinissent continûment dans le cours de la carrière syndicale. Le témoignage d'un représentant de SUD-PTT, entré dans ce syndicat sur les conseils de son chef de centre, illustre bien cet enchevêtrement des raisons de s'engager :

« Pendant un moment [mon chef de centre] était plus d'accord avec les façons de faire de la société, donc il a demandé à la société de faire une rupture conventionnelle. Ils se sont foutus de sa gueule sur le montant, et il leur a prévenu qu'il allait leur foutre le bordel. Donc lui il s'est syndiqué, à la CFTC, puisque c'était le seul contact syndical qu'il y avait sur ma plateforme. Et après avoir fait beaucoup de bruit, on va dire ça comme ça pour être poli, il est parti avec un gros chèque. Beaucoup plus gros que ce qu'il demandait à l'origine d'ailleurs ! Sauf qu'avant de partir il nous a prévenus moi et mon collègue que dès qu'il serait plus là on allait être dégagés. Surtout qu'à la base on était quand même un peu tous les deux des grandes gueules déjà à l'origine. Donc il nous a dit : faut que vous vous protégiez. Donc à l'origine, vraiment le mandat en tant que tel, il était là pour se protéger, parce que gueuler, ça m'a jamais empêché avant. Et le gars de la CFTC est venu avec deux numéros de téléphone : un de chez FO, et la fédé de SUD qui voulait rentrer chez Distrib. Et donc j'ai choisi SUD pour les aider à rentrer chez Distrib, vu que c'était moi qui gueulais le plus, par rapport à mon collègue. *Q– Et ton collègue lui il est à FO ? R–* Il est délégué du personnel chez FO, on bosse ensemble sur notre plateforme, y a pas de souci, on a deux étiquettes parce que, ben parce qu'à l'origine un seul syndicat pouvait pas protéger les deux, donc il nous en fallait deux, c'est tout. Sinon techniquement y a pas de... On bosse tous les deux ensemble, sans le moindre problème. »

L'institutionnalisation de la branche de la Distribution directe doit donc être considérée dans sa dimension contradictoire : tout en contribuant à la diffusion de la présence syndicale dans les entreprises, elle a suscité de nouvelles formes de critiques à l'égard des syndicats dans la branche ; tout en confortant les modalités de représentation collective des distributeurs, par les IRP et par les syndicats, elle a encouragé les logiques d'investissement individuel dans ces mandats. La CCN a par ailleurs accompagné – et sans doute accéléré – un mouvement de réorganisation économique du secteur qui a également contribué à la diffusion de la présence syndicale. C'est d'abord le rachat de Gratuit par le Groupe La Poste qui instaure une nouvelle « culture de dialogue social » dans l'une des principales entreprises du secteur. Parallèlement, Distrib s'engage dans une stratégie d'acquisitions de sociétés dont certaines disposaient déjà d'une représentation syndicale, notamment dans le sud-ouest de la France. Le marché de la distribution directe était en fait un front avancé dans la guerre que préparaient les deux principaux opérateurs sur fond de libéralisation du marché postal<sup>50</sup>. L'exacerbation de la concurrence a conduit à la constitution d'un quasi-duopole, tandis qu'au sein de chaque entreprise les injonctions à la rentabilité économique se faisaient plus fortes. C'est autant l'institution de la CCN que l'intégration de structures de dimension locale à des entités nationales qui ont progressivement formalisé les relations de travail, les faisant passer du mode domestique au mode bureaucratique. Parmi les syndicalistes rencontrés, plusieurs ont justifié leur engagement syndical, au cours des années 2000, par une détérioration du climat social sur leur lieu de travail imputable à ces transformations.

---

<sup>50</sup> 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 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. Parmi les services que cette filiale propose par ailleurs se trouve le métier de « scripteur » (relevés de compteurs de gaz). Si Distrib se présente aujourd'hui comme « le premier opérateur postal privé », elle n'envisage officiellement plus de concurrencer la Poste sur un marché totalement ouvert à la concurrence depuis le 1<sup>er</sup> février 2011. Cependant, la société participe, dans le cadre du Syndicat des opérateurs postaux, aux négociations devant déboucher sur une convention collective des activités postales. Quant à Gratuit, elle a récemment ravivé les craintes syndicales d'une sous-traitance des activités des facteurs par les salariés de la DD. En juillet 2012, l'ARCEP a en effet délivré à Gratuit la licence postale qui lui permettrait de prendre en charge la distribution de courriers adressés.

## **II. Les effets contradictoires des nouvelles règles de représentativité dans les deux principales entreprises du secteur**

La réforme de 2008 accorde aux élections professionnelles une importance qu'elles n'avaient pas dans la configuration antérieure. En subordonnant la représentativité légale des syndicats à l'expression électorale des salariés, elle vise explicitement, au nom de la « démocratie sociale », à rapprocher les syndicats de leurs mandants. La façon dont sont mobilisées les nouvelles règles de représentativité dans les deux principales entreprises de la branche montre cependant que cet effet n'a rien de mécanique. Tandis que la réforme semble avoir effectivement contribué à renforcer la présence syndicale à Distrib, c'est une dynamique inverse qui se manifeste à Gratuit.

### **Un renforcement de la présence syndicale à Distrib...**

À Distrib<sup>51</sup>, l'entrée en vigueur de la CCN avait obligé l'entreprise à redéfinir son rapport aux syndicats, comme en témoigne un responsable de l'encadrement :

« 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. [...] Il a fallu former le réseau aux relations sociales. » (syndicaliste CAT, Distrib)

Plusieurs accords sont signés avec les organisations représentatives au cours de 2005, qui font notamment la liste des établissements dans le cadre desquels sont organisées les élections professionnelles et désignent les DS : 137 à l'époque, constitués à partir de 246 dépôts. Mais tout en concédant des moyens nouveaux aux organisations syndicales, l'entreprise maintenait, aux dires des syndicalistes interviewés, une politique d'« endiguement » du fait syndical. Celle-ci se traduisait notamment par la promotion de candidats non syndiqués aux élections DP et CE, cette stratégie débouchant en quelque sorte sur une « neutralisation » des IRP. 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, qu'il s'agisse des licenciements de salariés protégés, du suivi des typologies de préquantification ou des orientations économiques et sociales de l'entreprise.

À l'occasion du renouvellement des IRP, en 2010, l'entrée en vigueur de la loi de 2008 a conforté la tendance à la syndicalisation des relations de travail qui avait été impulsée par l'institutionnalisation de la branche. On assiste au basculement de candidats auparavant non syndiqués sur les listes d'un syndicat autonome, la Confédération autonome du travail

---

<sup>51</sup> Pour plus de détails, voir le précédent rapport.

(CAT)<sup>52</sup>. Son fondateur dans l'entreprise reconnaît en avoir eu l'idée après une réunion de formation organisée par la direction et animée par des consultants extérieurs à l'entreprise<sup>53</sup>. La suppression de la présomption irréfragable de représentativité permet en outre à SUD-PTT de s'implanter dans l'entreprise<sup>54</sup>. Des représentants du syndicat participent à la négociation du protocole d'accord préélectoral. S'ils désignent des représentants de section syndicale, ils prennent garde à le faire dans les dépôts où existent des chances de les faire élire<sup>55</sup>. C'est avec la même prudence que les animateurs de ce syndicat procèdent à la constitution de leur liste de candidats pour l'élection du CE :

« on avait aussi besoin de gens qui acceptaient d'être sur les listes, sans que ce soit des postes éligibles, pour combler la fin de liste. Donc j'en ai trouvé 3-4, sur ma plateforme ou sur une autre, à proximité. [...] Q- *Quand tu es sur une liste comme ça, que tu sais que tu n'es pas en position éligible, qu'est-ce qui se passe après les élections, il y a des représailles ?* R- Il aurait pu y en avoir. C'est pour ça que je les ai pas choisis non plus n'importe comment. C'est-à-dire que celui qui est pas sur mon centre, il était pas nommé RSS avant les élections et on l'avait fait exprès du fait qu'il était sur la liste, pour qu'on ait le droit de le représenter après. Puisqu'on était loin d'être sûrs d'avoir nos 10 %, donc risque de pas pouvoir le renommer derrière. Donc il est RSS maintenant, donc il est protégé. Et les autres étant sur mon centre, à l'époque avec un chef de centre n'étant quasiment jamais là, parce qu'il devait s'occuper de deux dépôts en même temps, c'est celui dont je parlais tout à l'heure. Et sachant que les deux personnes qui géraient le centre, c'était mon collègue qui est chez FO, et moi, ils avaient pas grand risque. Voilà. C'est aussi pour ça que sur mon centre, y en a eu, de mémoire 4 ou 5, qui étaient sur les fins de liste, parce que derrière on savait aussi qu'ils risquaient rien. » (militant SUD-PTT, Distrib)

À l'issue du processus électoral (présenté en détail dans le précédent rapport), toutes les organisations syndicales progressent en nombre de voix et étendent leur implantation, ce qui témoigne des efforts fournis face à l'enjeu nouveau de représentativité. L'augmentation de la participation électorale au 1<sup>er</sup> tour (qui atteint 38,33 % contre 17,05 % au précédent scrutin de 2006) et la baisse du nombre de bulletins blancs et nuls (de 18,38 à 10,31 %) peuvent ainsi s'expliquer doublement : ce sont non seulement les syndicats, mais aussi la direction d'entreprise qui furent intéressés à l'issue du scrutin. Dans un contexte où les injonctions plus ou moins contraignantes à la négociation d'entreprise se multiplient, le fait que les nouvelles règles subordonnent le pouvoir de signature des syndicats à leur représentativité électorale aurait incité, d'après certains interviewés, l'employeur à miser sur un syndicat autonome au 1<sup>er</sup> tour plutôt que sur un 2<sup>e</sup> tour ouvert aux non-syndiqués.

---

<sup>52</sup> Cette organisation peu connue revendique une existence depuis 1953. Elle dispose d'un site internet : <http://www.c-a-t.fr/>

<sup>53</sup> Entretien, 7 décembre 2010.

<sup>54</sup> C'est à l'occasion du rachat de Gratuit par le Groupe La Poste que SUD-PTT, qui développe une stratégie de groupe, a pris pied dans la distribution directe. Le syndicat avait réussi à imposer sa représentativité au sein de Gratuit malgré l'opposition de l'entreprise et pu présenter des listes au 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles dès 2007.

<sup>55</sup> Si, à l'issue des élections, le syndicat que représente un RSS n'a pas atteint le seuil de représentativité, un autre salarié doit être désigné RSS.

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 obtient un stock de voix qui lui permet de prétendre à la représentativité au niveau de la branche (cf. infra). Au second tour, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, c'est une majorité syndicale qui conquiert le comité d'entreprise. Le militant qui représentait SUD-PTT au moment du recollement des bulletins de vote du 2<sup>nd</sup> tour évoque la surprise de la direction :

« pour nous donner les résultats, ils ont compté, recompté... On était dans un bâtiment, en face du siège social [...], et on a vu toute la direction pas arrêter des faire des allées et venues entre les deux bâtiments, se parler au milieu, ils étaient fous ! [Le DRH] il faisait la tête, quand ils sont venus nous annoncer les résultats, entre le fait que SUD était rentré, ça c'était une de ses... une des pires choses qui puissent lui arriver. Et en plus le CE qui passait aux mains des syndicats. Mais en espérant encore qu'on se taperait les uns sur les autres. Et c'est là où il a pas eu de bol, c'est qu'on n'était pas encore sortis des locaux qu'on commençait déjà à évoquer à messe basse, à la machine à café, la possibilité d'un accord. Qu'on a fait dans les jours qui ont suivi, qu'on a formalisé dans les... oui, au plus une semaine après les élections, c'était signé par tout le monde. Voilà. Ça, quand ils ont remarqué après à la 1<sup>e</sup> réunion que, bizarrement, au poste de secrétaire, y avait que FO qui s'était porté candidat, et les indépendants, et que le secrétaire a été élu à 10 voix, donc l'ensemble des voix de tous les syndicats, contre 7, l'ensemble des voix de la direction. Que pour le trésorier ça a été la même chose, puis le trésorier adjoint, puis le secrétaire adjoint, et que les 4 membres du bureau ont demandé un 5<sup>e</sup> membre, le 5<sup>e</sup> syndicat, là ils ont compris que ça allait être raide. »

Dans la foulée de leur victoire, les syndicats majoritaires au CE activent un certain nombre de prérogatives juridiques restées en sommeil jusqu'alors, notamment en matière d'expertise économique. Ils demandent à l'entreprise d'accroître le budget consacré aux œuvres sociales. Une expertise sur les comptes de l'entreprise permet de souligner que Distrib contribue activement à la performance économique globale du groupe, la distribution directe étant un de ses principaux « leviers de croissance ». Les investissements du groupe sont financés par les excédents de trésorerie de Distrib et les gains de productivité que permet une maîtrise stricte de la masse salariale. Le principe de décentralisation des CHSCT est acté et des élections sont organisées en juin 2011 pour désigner les élus dans cinq CHSCT de région. À l'issue du vote, les listes représentant la majorité syndicale au CE (CGT d'une part, FO-CFTC-CFDT-SUD d'autre part) sont majoritaires à 60,7 % face aux listes réputés proches de la direction (CAT-CFE-CGC-Indépendants), mais un litige suspend la mise en place de ces IRP. La CGT a contesté le fait que le protocole ait été négocié et signé par les syndicats représentatifs alors qu'il doit être signé par le collège désignatif. À ce sujet l'élu SUD interviewé souligne un paradoxe : hormis SUD-PTT et la CGT, le protocole a été signé par toutes les composantes du CE, y compris celle des « indépendants », témoignant du fait que dans la configuration de l'entreprise, le label « indépendants » désigne bien une force qui se définit contre les syndicats et non un agrégat d'individus. Après l'annulation des élections aux

CHSCT, un nouveau protocole a été rédigé et soumis au vote du collège désignatif ; il devait être adopté en décembre 2012, renvoyant l'installation de l'IRP à 2013.

Un avenant à l'accord sur l'exercice du droit syndical a en outre été signé le 22 juin 2011 par les six organisations représentatives à l'époque (CAT, CFDT, CGT, CFTC, FO, CFE-CGC) qui reconduit le cadre du précédent accord. L'accord confirme dans son article 1.2 le principe d'établissements correspondant aux regroupements de dépôts (établissements DP) et non au périmètre du CE national comme niveau de désignation des DS. Il modifie le périmètre de ces établissements avec une nouvelle liste, tout en confirmant que les DS désignés dans le périmètre antérieur (datant de 2005) à l'issue des élections de novembre 2010 ne seraient pas dénoncés. 140 établissements, qui regroupent 248 dépôts, sont arrêtés au sein de 14 grandes régions (contre 9 auparavant). Dans l'optique d'un alignement du droit syndical sur le principe électoral, la CGT avait proposé – sans succès – que les financements alloués aux sections syndicales soient proportionnels aux résultats obtenus. L' élu SUD au CE précise :

« ils avaient même demandé que les non représentatifs aient quelque chose. Ils ont rien obtenu hein, ni une augmentation pour eux, ni quelque chose pour nous, tant pis, mais c'était sympa d'y avoir pensé ! [rire] »

La direction de l'entreprise s'en est tenue à une simple mise à jour de l'accord antérieur. Par conséquent, un syndicat non représentatif comme SUD ne dispose d'aucun moyen autre que les heures de délégation attribuées aux salariés mandatés.

La situation de SUD-PTT à Distrib est intéressante pour souligner certaines contradictions du nouveau régime de représentativité. D'un côté, ce syndicat n'est pas reconnu représentatif ; il est pour cette raison totalement ignoré par l'employeur :

« Après, nous chez SUD comme on n'est pas représentatifs, en fait moi [le DRH] m'ignore. J'existe pas. Pour toutes les discussions, il voit avec tous les autres DSC, mais moi j'existe pas. »

Mais dans le même temps, ayant obtenu un élu titulaire et un élu suppléant au CE, SUD-PTT a pu désigner un représentant syndical : ce sont donc au total trois représentants SUD qui assistent aux réunions du CE. Le pacte noué entre les syndicats non catégoriels et « confédérés » (c'est-à-dire sans la CAT, la CFE-CGC et le groupe des élus dits « indépendants ») a en outre permis à l' élu titulaire d'être intégré au sein du bureau :

« Au final ils m'ont inclus, ils pensaient pas que SUD passerait, les autres, non plus. Et d'ailleurs on est passés à 18 voix près, sur 9 600 exprimées, autant dire à rien quoi. Donc ils pensaient pas que nous on y arriverait. Avoir des DP à droite à gauche, oui, mais pas au CE. »



Il participe ainsi activement à la vie de cette instance, dont il a d'ailleurs créé le site internet, qu'il administre depuis lors. Cette présence au CE permet à SUD-PTT de disposer des informations relatives aux projets de l'entreprise (réforme du calcul de la préquantification, mécanisation de la préparation des poignées...) et de communiquer auprès des salariés sur ce sujet. En outre, SUD n'étant pas représentatif, c'est le seul syndicat à pouvoir nommer de nouveaux représentants (RSS) sans se soucier du fait qu'ils aient été candidats sur des listes électorales auparavant. Les autres syndicats, qui sont représentatifs, doivent désigner des DS. Or, ces DS doivent avoir recueilli 10 % sur leur nom lors des précédentes élections professionnelles. Alors que le principal problème des syndicats reste, de l'avis des interrogés, qu'ils ne couvrent pas encore l'ensemble des dépôts, un syndicat représentatif qui n'aurait pas présenté de liste DP dans un établissement ne pourra pas s'y implanter avant les élections suivantes, c'est-à-dire (sauf organisation d'un scrutin partiel) en 2014. Ainsi, le développement de la présence syndicale vers de nouveaux dépôts dépend du travail de syndicats non-représentatifs, qu'il s'agisse de SUD-PTT ou d'autres organisations non encore implantées comme l'Unsa.

En même temps qu'elles ont contribué à ouvrir de nouvelles possibilités de syndicalisation, à travers les efforts conjugués des organisations syndicales et de l'employeur, les nouvelles règles de représentativité ont autorisé divers « coups » juridiques. Dans le protocole d'accord concernant les élections DP, la direction de Distrib a par exemple introduit une clause excluant les chefs de dépôt du corps électoral. En privant ces derniers de l'onction électorale, elle coupait l'herbe sous le pied des syndicats qui, telle la CFTC, avaient entrepris de les syndiquer en désignant certains d'entre eux délégués syndicaux. De même, SUD-PTT a réussi à porter un coup fatal à la CGC en contestant jusque devant la cour de cassation l'identité catégorielle de cette organisation. Au 1<sup>er</sup> tour du 8 octobre 2010, le SNCTPP-CGC n'avait présenté de candidats que dans les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> collèges et fait reconnaître sa représentativité sur cette base catégorielle. Le quorum n'ayant pas été atteint, un 2<sup>e</sup> tour était organisé le 19 novembre 2010, la CGC présentant cette fois des listes dans les trois collèges. Croisant ce fait avec les statuts du syndicat où il est inscrit qu'il représente « sous certaines conditions, les employés », la cour en a déduit, dans une décision du 31 janvier 2012, que la représentativité de la CGC devait être mesurée tous collèges confondus, avec pour conséquence de faire perdre au syndicat sa représentativité et d'annuler la désignation de son délégué syndical central. Sur le site de la section FO-Distrib, il est écrit à ce sujet : « Alors que la direction attaque systématiquement quand elle le peut les désignations des syndicats employés, pour le syndicat des cadres il aura fallu que ce soit le syndicat SUD qui attaque

pour que justice soit faite. » Une conversation téléphonique menée le 2 avril 2012 avec l'ancien DSC de la CFE-CGC confirme que celui-ci n'est plus invité aux réunions de négociation de l'entreprise. À cette date, il continuait de suivre les activités de l'entreprise par le biais de sa participation aux réunions de branche et attendait de se faire désigner RSS.

Au début de l'année 2012, un changement de PDG à la tête de Distrib a été effectué et présenté devant les représentants du personnel comme le début d'une nouvelle ère en matière de dialogue social au sein de l'entreprise. Cet événement est-il la résultante de la nouvelle configuration syndicale ? Il est impossible de l'affirmer. On peut cependant constater que la réalité et la qualité du « dialogue social » ont évolué depuis le renouvellement des IRP. Non parce que les organisations syndicales auraient acquis une plus grande légitimité aux yeux de la direction grâce à l'onction électorale, mais parce que leur présence majoritaire et coordonnée au sein du CE a permis d'instaurer une symbiose entre l'action des organisations syndicales et celle des IRP élues, contraignant l'employeur à tenir compte de leur existence et à répondre à leurs questions. Un exemple parmi d'autres : alors que Distrib avait engagé l'expérimentation d'un projet de mécanisation de la préparation des « poignées » à distribuer (susceptible d'entraîner une profonde transformation des conditions de travail et une baisse substantielle des rémunérations) par le biais d'une filiale créée spécialement à cet effet, c'est une assignation de la société devant le tribunal de grande instance qui l'a contrainte à associer les DSC et le CE dans le cadre de la procédure d'information-consultation des IRP. On constate ainsi, à nouveau, que les registres du dialogue social et de l'affrontement, sur le terrain juridique ou sur les lieux de travail, tendent à se conforter plutôt qu'à s'opposer, et qu'une présence syndicale active est un ferment décisif des relations sociales.

### **... et une fragilisation du fait syndical à Gratuit**

Les conséquences de la mise en œuvre des nouvelles règles de représentativité sont plus surprenantes à Gratuit. Dans cette entreprise, la présence syndicale et l'organisation d'un « dialogue social » réglé entre l'employeur et les syndicats étaient devenues un fait admis depuis l'acquisition de la société par le Groupe La Poste. L'opérateur public avait importé une rhétorique de la « responsabilité sociale » et un savoir-faire en matière de gestion des relations collectives de travail tranchant avec la politique antisyndicale qui prévalait jusqu'alors dans le secteur. Le responsable CFTC interviewé, retraité de la Poste devenu conseiller technique de branche pour son syndicat (et donc salarié de Gratuit), évoque cette acclimatation progressive :

« Les deux-trois premières années y avait le frein syndical, parce que c'était des anciens de [l'entreprise de DD avant son rachat] qui dirigeaient les centres et qui n'avaient pas cette culture de... Moi le premier contact que j'ai eu avec un patron de [cette entreprise], c'était très glacé hein... Et bon, après, il a mis deux-trois ans à comprendre les choses et, c'est le jour où il s'est fait agresser et que nous on est intervenus en disant que c'était inadmissible qu'un responsable se fasse agresser... Là il a compris que le syndicalisme c'était pas uniquement de la destruction du patron. Mais ça a mis du temps aussi chez [Gratuit], que la culture syndicale arrive dans l'entreprise. »

Pour autant, la reconnaissance pleine et entière du dialogue social et de toutes les organisations syndicales n'allait pas de soi. Les cinq confédérations présumées représentatives, ainsi que l'Unsa qui était préalablement implantée dans l'entreprise de distribution acquise et fusionnée au sein de Gratuit, purent s'implanter sans encombre. Il n'en fut pas de même pour SUD-PTT, dont la représentativité au sein du secteur de la DD fut contestée par l'employeur, comme en donne trace le 1<sup>er</sup> numéro, daté de décembre 2004, du bulletin de SUD-PTT destiné aux salariés de Gratuit. Un article y fait mention de la contestation d'une désignation de DS sur le site amiénois de Gratuit par le syndicat SUD-PTT de la Somme. La direction aurait envoyé devant le tribunal d'instance « son “meilleur” avocat » et convaincu le tribunal d'instance d'annuler cette désignation, condamnant la section SUD-PTT à verser 500 € de dommages à Gratuit. Cependant, SUD-PTT, réussit à imposer sa présence dans l'entreprise avant la réforme de 2008, ce qui lui permit de présenter des listes au 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles dès 2007.

En 2005, les salariés de Gratuit étaient encore appelés à désigner leurs représentants au sein d'un CE national, désigné pour un mandat de deux ans dans le cadre d'une unique procédure de vote par correspondance. Le protocole d'accord préélectoral est à l'époque négocié avec les cinq confédérations représentatives, plus l'Unsa. C'est au cours des négociations suivantes que s'affirme fortement la rhétorique du dialogue social. On peut ainsi lire dans le préambule du protocole négocié au printemps 2007 :

« Les institutions du personnel font partie intégrante de l'entreprise. Les élections professionnelles qui vont se dérouler représentent donc un moment important dans la vie de [Gratuit]. Ainsi, afin que ces élections mobilisent au maximum les salariés, un budget spécifique sera dégagé par l'entreprise pour organiser une communication interne sur l'organisation et le déroulement de cet événement. Voter est un acte de “citoyen d'entreprise” qu'il faut encourager afin que s'exprime pleinement la démocratie de l'entreprise. Ce message sera régulièrement rappelé à l'ensemble des collaborateurs via nos canaux habituels de communication. A cet égard la Direction se chargera également de diffuser dans les conditions visées ci-après, les professions de foi de chaque organisation syndicale que se soit pour le vote physique ou le vote par correspondance. »

Le protocole d'accord préélectoral, négocié avec sept organisations syndicales (les six précédentes, plus SUD-PTT), instaure une procédure de vote physique dans chaque plateforme, tout en maintenant la possibilité d'un vote par correspondance. Le principe de CHSCT de région est acté, mais le CE, augmenté d'un titulaire et d'un suppléant dans le collège des employés (distributeurs), était censé rester unique. C'est suite à la demande

d'arbitrage de l'administration du travail par la CGT que sera imposé le principe d'une décentralisation de la représentation CE en huit comités d'établissement (sept régions plus le siège)<sup>56</sup>. Les élections eurent finalement lieu en septembre 2007 dans huit CE, puis en mars 2008 dans les huit CHSCT correspondants. L'effort fourni en matière d'organisation électorale permet d'accroître considérablement le taux de participation, qui passe de moins de 30 à 49,9 % (il augmente à 62,2 % au scrutin suivant de 2011). La CGT est alors première organisation syndicale, avec 24,7 % des suffrages (voir l'encadré). Dans un communiqué diffusé par le « collectif CGT Gratuit », cette victoire est mise au crédit du travail d'organisation de la CGT :

« Un travail préparatoire interfédéral a permis de mobiliser l'ensemble de nos structures syndicales respectives (syndicats d'entreprises et locaux pour la FILPAC, syndicats départementaux pour la FAPT) pour aider les camarades de [Gratuit] à couvrir l'ensemble du territoire national. Ce travail interfédéral a mobilisé aussi les structures interprofessionnelles de la Cgt qui a aidé à assurer la présence Cgt, sur des plateformes où nous étions absents de longue date. »

C'est à cette époque qu'arrive dans l'entreprise l'actuel DRH, qui insiste sur sa pratique du dialogue – « moi en 5 ans j'ai dû signer 36 accords, un truc comme ça. Nous on est une grosse, grosse boîte à négociations », dit-il. La direction a l'habitude de négocier et dispose de partenaires privilégiés, variables selon les enjeux, mais où se retrouvent le plus souvent la CFDT, la CFTC, la CGC et l'Unsa. Dans une entreprise où le dialogue social est installé et célébré, l'hostilité de l'employeur ne peut servir de liant et c'est moins la coopération que la concurrence entre syndicats qui semble prévaloir. Pendant plusieurs années, un syndicat CGT d'entreprise a existé concurremment à une représentation cégétiste fédérale, traduction organisationnelle de la tension structurelle entre les niveaux de la branche et de l'entreprise. Lors des élections professionnelles du 19 octobre 2011, des listes SUD-Gratuit sont venues concurrencer les listes SUD-PTT. Cette dissidence a été facilitée par la structure des IRP qui, à la différence de Distrib, est décentralisée.

C'est à l'occasion de ces élections qu'entrent en vigueur au sein de Gratuit les nouvelles règles de représentativité. Un protocole d'accord préélectoral a été négocié pour chaque région sur la base d'un modèle standard. Il a été signé le 18 mai 2011 par toutes les organisations syndicales présentes aux négociations (CFDT, CFE-CGC, FO, UNSA, CFTC, CGT, SUD-Gratuit) sauf SUD-PTT. Les mandats sont maintenus à 4 ans. Le temps de vote fait l'objet d'une rémunération forfaitaire correspondant à 15 minutes de travail. Des bureaux de vote sont placés dans toutes les plateformes et dans les antennes comptant au moins 20

---

<sup>56</sup> Un accord de juillet 2009 réduit à 7 le nombre d'établissements par disparition de la région Centre, qui est partagée entre les établissements Ouest et SUD-Ouest.

salariés. Les salariés des antennes de moins de 20 salariés peuvent voter par correspondance. Les effectifs globaux composant le corps électoral sont de 13 215 salariés, soit en équivalents-temps-plein (pondérés par la coefficient multiplicateur de branche) 7 245,25 salariés.

D'après le représentant de la direction de Gratuit interviewé, l'enjeu nouveau des élections professionnelles a exacerbé les tensions entre les organisations :

*« Q- Est-ce que la campagne électorale a été différente ? R- Ben je pense qu'ils avaient plus la pression. Moi je l'ai vu au démarrage, parce que quand même ça a embrayé assez violemment, y a eu un peu de fâcheries. Je leur avais donné un budget, pour qu'ils aient un peu de moyens pour justement faire leur campagne, et j'avais dit "voilà, la règle c'est le premier qui fait une bêtise j'enlève tout à tout le monde". Donc je les ai tous liés comme ça. Y a eu une bisbille, des noms d'oiseaux sur des tracts, j'ai dit "c'est la dernière fois que je le permets". Alors c'est redescendu d'un ton »*

Le même interlocuteur indique qu'au mois de juin, soit quelques mois avant le scrutin, les organisations syndicales auraient désigné plus d'une centaine de délégués syndicaux. Il interprète ce bond dans les désignations comme une façon d'« acheter » l'engagement des distributeurs :

*« ce sont des heures en plus, ils sont à temps partiel. Vous désignez quelqu'un, vous lui donnez 90 euros brut. Sur des temps partiels, je vous assure que, oui, le recrutement il est fait comme ça. »*

Les informations dont je dispose ne me permettent pas d'infirmer ou de confirmer cette interprétation. Comme on l'a vu avant, de telles pratiques sont « rationnelles » dans le contexte des relations de travail propres à la branche. On peut tout au plus répéter ce qui a été mentionné : d'une part, les investissements de type « clientéliste » ne sont pas antagoniques avec des « retours sur investissement » plus militants ; d'autre part, la détention d'un mandat est aussi la condition pour mener une action syndicale sans avoir à craindre les représailles de l'employeur.

Le 1<sup>er</sup> tour de scrutin s'est déroulé entre le 10 et le 14 octobre, et le 2<sup>nd</sup> tour entre le 14 et le 18 novembre 2011. Les syndicats se sont présentés dans les sept CE, sauf l'Unsa, absente dans le SUD-Ouest et au siège, et SUD Gratuit, présent uniquement dans les établissements Nord-Est et SUD-Ouest. Le 1<sup>er</sup> tour a ainsi débouché sur une représentativité syndicale à géométrie variable (encadré 2).

**Encadré 2. Organisations syndicales représentatives (au plan intercatégoriel) par établissement CE à l'issue du scrutin de 2011**

Région Nord-Est : CFDT, CGT, FO, CFTC, SUD

Région Méditerranée : CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD

Région Ouest : CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD

Région SUD-Ouest : CFDT, CFTC, CGT, FO

Région Ile-de-France : CFDT, CGT, FO, SUD

Région Bourgogne-Rhône-Alpes : CFDT, CFTC, CGT, FO, SUD, UNSA

Siège : CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT

NB. SUD-PTT a perdu sa représentativité dans l'établissement BRA suite à un nouveau vote dans le collège employé en 2012

Alors que le nombre des électeurs inscrits baisse légèrement entre les deux scrutins (- 2 %), les suffrages exprimés ainsi que la participation augmentent fortement (respectivement + 22,3 % et + 12,3 points de pourcentage). Ces suffrages supplémentaires profitent d'abord à la CFDT (+ 464) qui retrouve la place de 1<sup>e</sup> organisation syndicale que la CGT lui avait ravie en 2007. Mais en termes relatifs, ce sont la CFE-CGC, FO et la CFTC qui progressent le plus par rapport à leur « stock » de 2007 (tableau 1). La progression de la CGC et de la CFTC peut en partie s'expliquer par le fait qu'elles ont cette fois présenté des listes dans tous les établissements, ce que faisait déjà FO en 2007. Conscience des risques liés à la perte de représentativité, combinée à un soutien fédéral ou interprofessionnel ? Prime aux organisations investies de manière « constructive » dans le dialogue social (c'est l'interprétation de la direction) ? Il est impossible de donner une explication solide en l'absence d'éléments de terrain plus précis. Le responsable CFTC interviewé évoque aussi un basculement de militants CFDT vers son organisation :

*« Q- Qu'est-ce que vous pensez des effets qu'a pu avoir la réforme de la représentativité sur les entreprises du secteur et sur la branche ? R- C'est le grand bordel. Aujourd'hui on est malheureusement sur une situation où les organisations syndicales se battent plus entre elles que voilà... on a perdu aujourd'hui, notre raison de vivre et de survivre, aujourd'hui on est plus à se bouffer les voix les uns les autres, qu'à faire notre boulot syndical. Donc là y avait les élections chez [Gratuit], donc y a une organisation syndicale qui disparaît complètement c'est l'Unsa. Nous on n'est plus représentatifs sur 2 régions, SUD ne sera plus représentatif aussi sur 2 régions, nous on a récupéré un grand nombre de gens de la CFDT sur une région, ce qui nous a donné un bouée de sauvetage. Voilà, si on n'avait pas récupéré cette région, on aurait peut-être été mal, au niveau de la représentativité, on disparaissait peut-être, je pense qu'on se serait maintenus, mais vraiment au fil du rasoir. Donc voilà, aujourd'hui on est en train de se rendre compte qu'il y a des évolutions dans la loi qui ont changé et qui foutent un merdier général. Je pense que le ministère ou les députés qui ont bossé sur cette [loi], n'ont pas vu la complexité que ça représentait »*

Les échecs plus ou moins nets des autres listes (seule l'Unsa perd des voix, tandis que les progrès de SUD-PTT et de la CGT sont très modestes et se traduisent par une baisse relative de leur audience) peuvent plus certainement s'interpréter comme le résultat des crises traversées par ces organisations. Entre les deux scrutins, la CGT a été secouée par des turbulences, liées entre autres à la compétition entre Filpac et Fapt, qui s'était traduite par la concurrence entre deux prétendants à la fonction de conseiller technique de branche issus de Gratuit, à la coexistence d'un syndicat et d'un collectif CGT concurrents, et au départ de certains membres vers SUD-PTT. SUD-PTT a subi une scission qui s'est traduite par la

présentation de listes dissidentes. Quant à l'Unsa, l'animation du syndicat a été relancée par une représentante démissionnaire de la CFDT suite au départ en retraite d'un prédécesseur discrédité, d'après le représentant de la direction :

« L'UNSA, deux choses, d'abord un leader qui est parti avec des gros problèmes, qui se sont sus, mais des gros problèmes hein, premier élément. Et la fille qui a repris ça, elle est partie de trop loin, et certainement avec cette mauvaise image de son prédécesseur. »

Tableau 1 - Résultats des élections professionnelles CE 2007 et 2011 à Gratuit

Listes	2007		2011		évolution	
	%	Suffrages exprimés	%	Suffrages exprimés	en nombre de suffrages	en %
CFDT	22,4	1 501	23,9	1 965	+ 464	30,9
CGT	24,7	1 662	21,7	1 781	+ 119	10,2
FO	14,9	1 005	17,3	1 419	+ 414	41,2
SUD PTT	13,7	917	12,1	997	+ 80	8,7
CFTC	11,5	769	12,9	1 057	+ 288	37,4
Unsa	9,9	664	7,1	585	- 79	- 11,9
CFE-CGC	2,9	195	3,5 AMC : 35,3	285	+ 90	46,2
SUD Gratuit	/	/	1,5	125	/	/
Total votants		6 713		8 214	+ 1 501	22,3
électeurs inscrits		13 466		13 215	- 251	- 2
Taux de participation		49,9		62,2		

Source : Données calculées à partir des résultats validés par les organisations syndicales

AMC : Agents de maîtrise et cadres

NB : tous les syndicats n'étaient pas présents dans tous les collèges et établissements (cf. supra) ; les résultats ont été modifiés suite au renouvellement du collège employé de l'établissement BRA en 2012 (cf. infra)

Le progrès important de la participation tient certes au fait que la plupart des syndicats ont présenté des listes dans l'ensemble des établissements, mais cela reflète également un des effets des nouvelles règles de représentativité en termes d'investissement plus intense des scrutins par les organisations syndicales. Un phénomène particulier doit cependant être noté : en termes relatifs, la participation progresse plus chez les agents de maîtrise et les cadres que chez les employés (magasiniers et, pour l'essentiel, distributeurs). Ce qui explique aussi – hormis le cas particulier de l'Unsa – les évolutions entre les deux scrutins

*Tableau 2 - Progression des votes par collège entre 2007 et 2011*

	2007	2011	Progression (base 100 : 2007)
Agents de maîtrise et cadres	425	807	189,9
Employés	6288	7407	117,8

Ne disposant pas du détail des scores des différentes listes dans les collèges agents de maîtrise et cadres, nous ne pouvons qu'exprimer des hypothèses. La mobilisation électorale de l'encadrement est sans doute plus directement tributaire des efforts accomplis en ce sens par les syndicats *et* la direction d'entreprise. Elle a sans doute davantage profité, en dehors de la CFE-CGC, aux organisations syndicales dont le discours ne se présente pas d'emblée comme un discours *adverse* à celui de l'entreprise, discours qu'endossent *a contrario* de façon plus ou moins explicite la CGT et SUD-PTT. Enfin, la CFDT a mené une campagne spécifique en direction des cadres à l'occasion de ces élections, par le biais d'une enquête « Travail en Question » qui lui a permis de se présenter comme une organisation à l'écoute de cette catégorie de salariés. La comparaison entre trois documents syndicaux diffusés à l'occasion des élections d'octobre 2011 donne une illustration de ces différentes postures (encadré 3).

### **Encadré 3. Trois documents de campagne électorale**

Le tract national de campagne diffusé par la CGT commence par évoquer la loi de 2008 pour souligner l'importance des élections : « Pour la première fois, ce seront donc les salariés qui choisiront, à travers leur vote, le syndicat qui devra les représenter face à la direction. Un vote massif pour la CGT au premier tour est crucial pour défendre au mieux vos intérêts. » S'ensuivent de nombreuses critiques de la direction de l'entreprise, portant sur le non-respect des cadences et typologies, l'absence de reconnaissance du temps de travail réellement effectué, le choix de n'embaucher que des temps partiels... Tous ces faits sont rattachés à la « politique patronale » orientée par « la recherche de rentabilité maximale ». Ils ne sont pas articulés à des revendications qui permettraient d'y mettre fin ou de dégager une politique alternative. Seule réponse proposée à ce diagnostic : « Voter CGT C'est l'assurance que vos droits seront défendus grâce à des élus combattifs ». Au verso, le tract a d'abord une vocation pédagogique : il présente les fonctions respectives du CE, des DP et CHSCT. Le seul élément pouvant relever du registre revendicatif, même s'il n'est pas mis en valeur comme tel dans le tract, porte sur une demande de plus



grande participation de la direction dans le financement des activités sociales. Le tract s'adresse ainsi, par son ton comme par son contenu, avant tout aux salariés d'exécution.

La profession de foi diffusée nationalement par SUD-PTT diffère sur plusieurs points : le recto énumère de nombreuses revendications précises portant sur le fonctionnement du CE, ses missions économiques et sociales, la défense de l'emploi, les conditions de travail et les salaires, listant des « propositions concrètes urgentes ». Le syndicat se veut plus inclusif, dans son fonctionnement comme dans son public : un axe revendicatif concerne « un syndicalisme proche de l'ensemble des salarié-e-s », les revendications sont orientées vers « toutes les catégories », il est question d'égalité hommes-femmes, d'intégration des travailleurs âgés, handicapés, etc. La direction n'est pas dénoncée comme une cible : le syndicat se contente de se présenter comme une organisation « en complète indépendance de la direction ». Le management n'est mentionné qu'une seule fois, moins comme un groupe que comme un style de gestion des relations de travail à combattre : « L'arrêt du management par la pression et l'autoritarisme ». Ainsi le style de ce document est beaucoup moins « adversarial » que celui de la CGT. Le syndicat ne se situe pas *a priori* du côté d'une catégorie restreinte du personnel et entend s'adresser à tous les salariés de l'entreprise. Autant le tract CGT montre comme un style de communication coupe *a priori* le syndicat de certaines catégories du personnel, autant la profession de foi de SUD appelle à ne pas isoler un support de communication de l'ensemble des signaux émis par le syndicat : en l'occurrence, on peut penser que la réputation de SUD PTT le précède et que son style « inclusif » n'efface pas l'image (par ailleurs relayée dans d'autres tracts et publications) d'une organisation engagée dans une bataille résolue contre le patronat du secteur et l'ensemble des autres syndicats, considérés comme complices.

Le troisième document rend compte de la campagne spécifique menée par la CFDT en direction des cadres. C'est un dépliant de 4 pages intitulé « Vie au travail : Paroles de cadres » qui se présente comme un « retour » de l'enquête menée auprès des cadres de l'entreprise. Il n'y a pas dans ce document de revendications ; uniquement des pourcentages qui rendent compte de la « photographie générale » de l'encadrement (sexe, ancienneté, fonctions, etc.) et de ses conditions de travail : « Vous êtes 87,3 % à reconnaître que votre travail demande une grande rapidité d'exécution. L'entreprise et votre hiérarchie, pour 51,2 % des questionnés, vous demandent une quantité de travail excessive et pour 54,1 % vous considérez ne pas disposer des moyens nécessaires pour mener à bien l'encadrement de votre équipe ». A l'intérieur du dépliant, des « camemberts » viennent préciser ces résultats et conduisent à formuler les « attentes » des interrogés : « Au regard de vos attentes, vous estimez indispensable de recevoir tout le respect et l'estime de votre travail, d'une reconnaissance du travail fourni avec des perspectives de promotion. Par rapport au poste que vous occupez, vous jugez que votre salaire n'est pas suffisant, et que vous êtes en attente d'une évolution salariale satisfaisante. » A travers ce document, le syndicat se donne à voir comme une organisation à l'écoute, qui a pris le temps de consulter les cadres pour connaître leurs « véritables » revendications, celles qui orienteront le travail revendicatif de la CFDT pour les quatre prochaines années : « Il ne s'agit pas d'être ceux qui savent mais simplement ceux qui donnent à voir », est-il écrit en introduction. Il est également pointé un risque de « perte de sens chez les cadres et les agents de maîtrise de [Gratuit], voire parfois un désengagement », risque qui menace l'harmonie et le dynamisme de l'entreprise, témoignant implicitement du fait que la CFDT partage ces préoccupations qui sont traditionnellement celles du management. La conclusion souligne que « les cadres et les agents de maîtrise à [Gratuit] sont aussi des salariés à part entière. [...] La CFDT a toujours été très proche de vos préoccupations. Lors des dernières NAO, la CFDT a revendiqué des augmentations spécifiques pour les cadres. [...] Pour la CFDT le but étant de créer un cahier revendicatif basé sur votre vécu et, à l'appui de ce document, agir pour une amélioration sensible de vos conditions de travail et une juste reconnaissance de la part de l'entreprise. » S'ensuit un appel au vote : « donnez votre voix à ceux qui savent l'entendre : votez pour des candidats défendant réellement vos intérêts ». Ainsi dans ce document la CFDT s'adresse spécifiquement aux cadres, en parlant d'autant mieux leur langage qu'elle se contente de leur tendre un document qu'elle leur présente comme un miroir. Cette démarche ne conduit pas pour autant à une identification du syndicat au groupe des cadres ; au contraire, le fait de s'adresser aux cadres comme à un tiers collectif (« Vous avez été nombreuses et nombreux à répondre à notre questionnaire »), constitue plutôt le syndicat comme une organisation experte se situant en surplomb des salariés.

La CFDT et la CGT sont les deux seules organisations représentatives dans tous les CE. Viennent ensuite FO et la CFTC, qui sont représentatives dans six CE sur sept. SUD-PTT ne conserve sa représentativité que dans cinq, puis quatre CE suite à l'annulation d'un scrutin (cf. infra). L'Unsa est la grande perdante : elle n'est reconnue représentative que dans un seul établissement et perd sa représentativité au niveau de l'entreprise. Ce qui prive la direction

d'un interlocuteur privilégié dans la négociation, comme le souligne la représentante d'une organisation concurrente :

« Alors ce qui est bien cette année c'est que l'UNSA n'est plus représentative, et en général c'est elle toujours qui ouvrait le bal des signatures, elle voilà quoi on n'avait même pas fini la réunion qu'ils disaient "bon nous on signe". Donc ça pouvait tenter certaines autres organisations qui n'osaient pas franchir le pas de dire on signe, on avait l'UNSA qui ouvrait le bal et puis hop c'était parti. Et cette année non. »

C'est d'ailleurs cet aspect de la réforme qui suscite la critique du représentant de la direction interviewé :

« Moi je suis assez partisan du pluralisme à partir du moment où, voilà, des deux côtés de la table on sait l'importance que ça a et on sait l'entretenir dans le temps. Jusqu'à cette année moi j'avais 7 syndicats représentatifs, je vivais bien avec. [...] Je ne pense pas que réduire le nombre de syndicats autour de la table soit forcément quelque chose de mieux »

SUD-Gratuit, qui avait présenté des listes dans deux régions, n'obtient la représentativité à aucun niveau. Quant à la CFE-CGC, la représentativité lui fut accordée sur une base catégorielle, ce que FO devait contester suite à l'annulation de sa représentativité à Distrib. Dans une lettre recommandée adressée au DRH de Gratuit, le secrétaire général du SNPEP-FO demande à l'employeur de procéder à la « rectification du calcul de la représentativité des organisations syndicales au sein de [Gratuit] », demande à laquelle l'entreprise, qui n'était tenue en rien d'y répondre, n'accèdera pas<sup>57</sup>.

La responsable de l'Unsa interviewée évoque les difficultés induites par la perte de représentativité de son organisation :

« Q- Quelles conséquences ça a de ne plus avoir de statut de DSC, est-ce que vous êtes tenus informés des réunions de négociation ? R- Non. Non on n'est pas tenus informés. Régulièrement j'envoie des mails, j'ai des discussions avec d'autres organisations syndicales, qui me donnent quelques informations, mais j'arrive pas à les avoir... Et puis c'est vrai que quand on n'est pas représentatif, ou qu'on n'a pas au moins une personne qui peut aller dans ces négociations, on ne sait pas pourquoi on est arrivé sur tel texte ou sur tel autre texte. Là on a un PSE à [Gratuit], et bien j'ai pas compris, parce qu'il y a eu des choses qui ont été mises en place, ils sont revenus en arrière et on ne sait pas pourquoi. Alors c'est le problème quand il n'y a pas au moins un représentant. Q- Par exemple vous n'avez pas participé aux renégociations de l'accord de droit syndical ? R- Euh, non, pareil. Et bien sûr comme c'est les organisations représentatives et bien celles qui ne sont pas représentatives, on a rien. Eux ils ont un budget de 1800 euros par an, ben nous on n'a même pas pu négocier d'avoir 100 euros ; c'est le problème. Alors on a du mal à être représentatif et puis petit à petit on perd de plus en plus d'avantages. »

Elle souligne le fait que l'isolement de son organisation résulte moins d'une volonté de l'employeur que de l'exigence des principales organisations syndicales d'une application de la loi conforme à son esprit de « simplification » du paysage syndical :

---

<sup>57</sup> Seule la contestation dans les délais impartis des désignations de DS effectuées par la CFE-CGC devant les tribunaux d'instance aurait pu remettre en jeu le calcul de la représentativité.

« Là ça fait un an que je ne participe plus, mais sinon j'ai toujours participé à toutes les négociations. L'Unsa on a toujours fait des propositions, [...] qui ont souvent même été bien reprises parce qu'on nous a dit souvent qu'on était une vraie force de proposition, malheureusement maintenant on ne peut plus y assister. Disons que moi j'avais demandé à l'entreprise si c'était possible d'y assister, parce qu'ils pouvaient nous inviter, sauf que les autres organisations syndicales, la CGT ou la CFDT particulièrement ne voulaient pas nous voir. Donc l'entreprise pour ne pas avoir de problèmes avec ces organisations-là, ben ils ont dit "ok, c'est bon". Sauf qu'on n'a plus d'infos. »

Son témoignage permet également de pointer les difficultés provoquées par une situation de représentativité à géométrie variable :

« En plus on n'a plus l'information des régions. Parce qu'avant quand on allait aux réunions on avait l'information de toutes les régions. Ce qui fait que moi c'est vrai que c'est un vrai handicap parce que quand je vais essayer d'avoir des renseignements sur Paris on me dit : "pourquoi vous voulez des renseignements sur Paris c'est pas votre région !" J'ai un directeur de région qui m'a dit, y avait un problème tout simplement de froid dans un dépôt, il m'a envoyé promener en me disant "ça ne vous regarde pas, c'est pas votre région." Sauf que moi j'ai des élus, des DP qui sont élus dans ces plateformes-là, qui me disent "qu'est-ce que tu peux faire pour nous aider", je suis bloquée. Donc je peux même poser une question, on me dit "de quel droit on va vous répondre ?" C'est très difficile. C'est pour ça que je dis, c'est vrai que s'il y avait une évolution dans la loi, ce serait que, au moins les organisations qui ont des élus, qu'elles puissent avoir de l'information. On n'a pas d'information. Ou on nous donne l'information quand les autres organisations se disent ça serait bien que tu fasses avec nous une action, donc là on nous donne l'information. »

Si la négociation du protocole d'accord préélectoral s'est déroulée sans encombres (trois séances de réunion ont permis de reconduire un protocole identique à celui des élections précédentes), les résultats des élections ont généré plusieurs types de contentieux. Les premiers ont porté sur des faits ayant pu entamer la sincérité des scrutins. SUD-PTT a notamment contesté la présentation de listes estampillées « SUD-Gratuit » mais sans succès, comme l'explique le DRH de Gratuit :

« SUD PTT, notamment à Bordeaux, pour les élections au CE, a contesté les résultats en arguant qu'il y avait eu une confusion chez les électeurs entre SUD [Gratuit] et SUD PTT. Le juge a pas retenu, je sais pas s'ils vont faire appel, mais le juge n'a pas retenu. D'autant plus que dans le Nord-est ils avaient voulu faire exactement le même truc, mais comme ils ont eu un élu ils ont retiré. On n'a pas manqué de le dire. »

Dans l'établissement Bourgogne Rhône-Alpes, des irrégularités dans le déroulement du scrutin ont conduit à son annulation. D'après la responsable Unsa interviewée :

« on avait un nombre de bulletins supérieur au nombre d'enveloppes qu'on avait, il manquait une vingtaine d'enveloppes. Et ça jouait, pour un siège, pour SUD, qui aurait eu un siège à ce moment-là si les enveloppes avaient été... *Q-Du coup c'est SUD qui a contesté ? R-* SUD et FO, et puis le tribunal a donné [raison]... »

De nouvelles élections ont été organisées dans le seul collège Employés de cet établissement en mai 2012. À cette occasion, une liste unitaire a été présentée par SUD, FO et l'Unsa. La déléguée syndicale de région Unsa interviewée explique que cette initiative fut au départ conçue en réponse à une tactique similaire des organisations dominantes :

« on avait voulu prendre un peu les autres par surprise. Parce qu'il y avait un bruit, ça courait, que la CFDT et la CGT se mettraient ensemble pour essayer d'éliminer toutes les organisations. Et apparemment ils ont pas réussi à se mettre d'accord sur le pourcentage, l'ordre ou je ne sais trop quoi. Et nous on avait décidé de se mettre ensemble puisqu'on travaille, ben vous voyez ce matin on devait être en réunion ensemble, SUD, donc nous et puis FO. On arrive à travailler ensemble, on travaille sur les textes ensemble, on arrive à faire des choses ensemble. On est un peu les petites organisations qui essayons de se battre contre les... [rire] Bien qu'au niveau régional on a des très bons chiffres, les trois ensemble. Q– *Donc ce que vous me dites là c'est que chacun avait déjà un peu intériorisé les jeux possibles avec les effets de seuil ?* R– Ben oui bien sûr. C'était le but. »

SUD-PTT est la victime collatérale de cet accord, puisque le syndicat perd à l'occasion de ce scrutin la représentativité qu'il avait acquise l'année précédente dans cet établissement. L'alliance avait d'ailleurs été conclue sans en informer la fédération, qui dispose en théorie du pouvoir de validation des listes. Conséquence de cet échec (ou condition préalablement négociée ayant permis l'accord ?), les principaux animateurs de SUD-PTT dans la région ont rallié FO, l'un d'entre eux se voyant même attribuer le mandat de délégué syndical d'établissement.

Le second type de contentieux engendré par les élections a porté sur les désignations de délégués syndicaux. Alors que les syndicats ont désigné leurs DS au niveau des établissements DP, dans la continuité des usages antérieurs, la direction de Gratuit a systématiquement contesté ces désignations en s'appuyant sur une décision de la Cour de cassation, survenue dans la foulée de ces élections, qui faisait du CE et non des DP le périmètre par défaut pour la désignation des DS<sup>58</sup>. Concrètement, cela impliquait à Gratuit la disparition de DS de plateforme, le niveau de représentation CE étant la région. La subdivision en CE de région datait, on l'a vu, du scrutin de 2007. En juillet de cette année, un mois après l'arbitrage de la direction du travail en faveur de la décentralisation de la représentation CE, la direction de Gratuit avait dénoncé le chapitre de l'accord d'entreprise de 2005 consacré au droit syndical : elle assortissait ses propositions de régionalisation du droit syndical d'une réduction de certains moyens, ce qui devait aboutir à la signature d'un « Accord sur le dialogue social au sein de Gratuit », en janvier 2009, par trois syndicats seulement (CFTC, FO et UNSA). Une clause de l'accord, en apparence innocente à l'époque, devait avoir d'importantes conséquences :

« Les dispositions sur les DS s'appliqueront jusqu'aux prochaines élections dans tous les CE. Elles cesseront de s'appliquer de plein droit après la proclamation des résultats de ces élections afin d'être en conformité avec la loi du 20 août 2008 pour la partie portant sur la rénovation de la démocratie sociale. »

---

<sup>58</sup> Dans plusieurs arrêts du 10 novembre 2010, confirmés par un arrêt du 18 mai 2011, la chambre sociale de la Cour de cassation a opéré un revirement de jurisprudence : elle a aligné sa définition de la notion d'établissement distinct, cadre de désignation du délégué syndical, sur celle, formulée par le Conseil d'État, de l'établissement distinct au sens de l'élection du comité d'établissement.

Alors que l'accord précisait qu'« Une nouvelle négociation s'engagera dans les 6 mois précédant la date du 1<sup>er</sup> tour », la négociation ne commença qu'après les élections. D'après un délégué syndical central interviewé,

« ils [les représentants de la direction de Gratuit] préféraient négocier avec les organisations qui sortiraient représentatives des urnes, de limiter la négociation à ces organisations-là, plutôt que de l'élargir en le négociant avant. Premiers effets de la loi sur la représentativité... Ceci dit, si l'accord avait été négocié avant les élections, les résultats sur la représentativité n'auraient pas influé sur l'accord en lui-même. Seulement, le fait de négocier avant les élections aurait permis aux organisations syndicales de prévoir, si elles n'étaient pas représentatives, ce qui se passerait pour elles. Ce que la direction ne voulait pas, parce que ça engendrerait des dépenses. »

Ce report de la négociation eut une autre conséquence, induite par jurisprudence de la Cour de Cassation. Suite aux élections, la direction obtint ainsi l'annulation de la plupart des désignations de DS d'établissement devant les tribunaux d'instance<sup>59</sup>. En parallèle, elle proposa à la négociation un projet d'accord qui reconnaissait comme périmètre de désignation « l'établissement distinct entendu au sens du comité d'établissement. » Dans un communiqué commun, en novembre 2011, les cinq syndicats intercatégoriels représentatifs accusaient la direction de vouloir « supprimer les délégués syndicaux sur toutes les plateformes pour isoler encore plus les salariés et éloigner les organisations syndicales des lieux de travail »<sup>60</sup>. Le représentant de la direction de Gratuit interviewé justifie sa proposition en articulant deux arguments. D'une part, il ne fait que respecter la loi, dont le contenu a par ailleurs été élaboré par les partenaires sociaux :

« ils m'ont dit “tant que vous ne remettez pas ce qu'il y avait *a minima* dans l'accord, y aura pas d'accord, y aura plus jamais de négociation à [Gratuit]”. T'as raison, bien joué les gars ! C'est juste la loi de 2008 et ce qu'en a sorti la cour de cassation, sur l'application notamment, voilà. Franchement hein ! Alors la CGT qui me donne des grandes leçons de dialogue social avec la CFDT, je leur dis “attendez les amis, moi je suis pas la négociation de la loi de 2008, et encore moins signataire hein, parce qu'on n'appartient pas au MEDEF en plus, donc, ok, si vous avez pas tout vu...” “Oui mais on savait pas, machin, sinon on aurait fait...” “ben attendez, vous pouvez évoquer devant moi vos propres turpitudes, mais c'est pas le dialogue social ça les amis, donc qu'est-ce qu'on fait ?” »

D'autre part, ayant une vision du mandat de délégué syndical réduite à sa fonction de négociateur d'entreprise, il ne voit pas l'intérêt de situer ce mandat au niveau des DP :

« sur une plateforme, vous avez des élus DP et des DS, vous ne faites pas du tout la distinction. Vous en êtes incapables parce que – en tous cas chez moi – la négociation est nationale. Donc, le DS, soit il défend des gonzes, localement, des cas individuels, soit rien. Et souvent, le DS, en plus maintenant, il peut l'être parce que, soit il est élu pendant, soit déjà il a été élu DP. Donc y a un cumul de mandats. Et donc on voit l'action du DP et jamais celle du DS. »

Malgré l'opposition d'une majorité d'organisations, un accord a été conclu le 7 juin 2012 avec FO, la CGC et la CFTC, qui représentent à peine plus de la majorité relative de

---

<sup>59</sup> Seuls quatre jugements ont été favorables aux syndicats et devaient passer en cassation.

30 % requise (32,8). Considérant en majorité que cet accord représentait malgré tout une avancée par rapport au minimum légal, les autres organisations n'ont pas fait valoir leur droit d'opposition. On peut également penser que les organisations syndicales avaient auparavant dû renoncer à construire un rapport de forces autour de cet enjeu, se rendant au constat que l'employeur avait anticipé : on ne mobilise pas les salariés sur du droit syndical.

« y aura jamais grève à cause du fait qu'il y a pas de dialogue social hein ! Parce que tous les salariés par ailleurs, ils s'en contrefoutent des DS, ils s'en contrefoutent. Ils n'en ont besoin que lorsqu'ils ont un problème, et le reste ils les voient comme des gars qui ont des heures de délégation et qu'on ne peut pas lourder parce qu'il y a l'administration du travail à qui on doit demander un avis, une autorisation. Ben c'est quand même... chez moi, comme partout ailleurs. » (représentant de la direction de Gratuit)

Paradoxalement, l'entrée en vigueur de la réforme à Gratuit a donc conduit à une restriction de la représentation syndicale. En 2010, d'après le bilan social de l'entreprise, 393 délégués syndicaux avaient été effectivement désignés selon les règles en vigueur à l'époque. Selon le texte signé en 2012, en fonction de la configuration d'organisations représentatives, le maximum de délégués *désignables*, toutes organisations confondues, est ramené à 179<sup>61</sup>. L'accord octroie aux RSS un nombre d'heures supérieur au minimum légal : 10 heures mensuelles au lieu de 4, tout en précisant que « conformément à la jurisprudence de la cour de cassation, l'organisation syndicale représentative au niveau de l'entreprise qui a désigné un délégué syndical central, ne pourra pas désigner un RSS au sein de(s) établissement(s) ou elle n'a pas obtenue sa représentativité. [sic] »<sup>62</sup> Ainsi, seule l'Unsa est en mesure de désigner des RSS dans les établissements, et non SUD-PTT qui a dépassé le seuil des 10 % au niveau national. Ce syndicat dispose cependant d'un RSS dans une région, celui-ci ayant été nommé juste après les élections, donc avant la décision de la cour de cassation. Ce qui n'a pas empêché le responsable de l'établissement de tenter de dissuader ce RSS d'exercer son mandat, entraînant la réplique du syndicat :

« on a réagi, très violemment, en faisant une belle lettre, en lui disant : si vous avez envie de contester la nomination de notre RSS, vous allez au tribunal d'instance, y a que là que ça se passe. Maintenant, Monsieur qui est RSS, il va poser ses heures de délégation, si vous ne les comptez pas, vous allez au tribunal, correctionnelle directement, pour entrave, point. » (Responsable SUD-PTT, Gratuit)

L'ensemble de l'accord est rédigé en fonction de la jurisprudence de la cour de cassation, y compris dans sa validité puisqu'il est indiqué que l'intégralité de l'accord cesserait de s'appliquer « si la jurisprudence de la cour de cassation venait à modifier le

---

<sup>60</sup> « Préalable à toute négociation », déclaration de l'intersyndicale Gratuit CFDT-CFTC-CGT-FO-SUD, novembre 2011.

<sup>61</sup> Ces données doivent encore évoluer en 2013 suite à un projet de réorganisation des périmètres de gestion de l'entreprise. Rappelons que le chiffre de 140, donné pour Distrib plus haut, doit être multiplié par le nombre d'organisations présentes pour déterminer le maximum de DS et RSS désignables.

<sup>62</sup> Il est ici fait référence à une décision du 10 mai 2012.

périmètre de désignation des délégués syndicaux ». Mobilisant son expertise juridique, l'employeur organise les relations sociales de l'entreprise en fonction de son idée de la « bonne forme » syndicale<sup>63</sup>. Il réussit à faire accepter cet accord comme un compromis en arguant du fait qu'il maintenait le même budget que celui qui était octroyé aux organisations syndicales avant 2008, les pertes de DS étant compensées par un accroissement des financements et du nombre d'heures de délégations attribués aux syndicats. Dans le même temps, il reproche au dialogue social d'être coûteux et lourd, appelant de ses vœux la suppression de la « question de fond » que la réforme de 2008 n'a pas abordée : une réforme des IRP qui les fusionnerait et simplifierait les procédures.

« À un moment, oui, faut expliquer, faut dialoguer etc. Mais j'ai besoin d'une instance, j'ai besoin d'un endroit où je dois voir les représentants du personnel, pas continuellement être dans les figures imposées, ne pas me faire piéger autour de tout un ensemble de trucs, parce que j'ai pas consulté, et patati et patata... là-dedans, toute cette énergie-là, dans ce type de dialogue social, est pas consacrée à autre chose hein, parce qu'on n'a pas des moyens colossaux. » (représentant de la direction de Gratuit)

D'après un représentant syndical interviewé, cet accord avait aussi l'avantage d'intéresser personnellement les représentants syndicaux en améliorant indirectement, via les décharges supplémentaires, leur rémunération. Il convenait en outre particulièrement à des organisations qui, telle la CFE-CGC ou dans une moindre mesure la CFTC, sont prioritairement implantées chez les cadres, catégorie beaucoup moins dispersée géographiquement que celle des distributeurs (l'encadrement se concentre sur le siège et les directions régionales). On retrouve ainsi un phénomène, déjà constaté dans le précédent rapport au sein d'autres secteurs, de concentration des mandats syndicaux et d'ajustement, via le cadre électoral, des formes de représentation aux pratiques des organisations les moins « militantes ». Dans un secteur comme la DD, la présence militante sur les lieux de travail est pourtant requise pour toucher les populations les plus précaires :

« Avec les horaires de travail, quand est-ce qu'on peut voir les gens ? [...] Les gens on ne peut les voir que deux jours, deux jours dans la semaine : le vendredi et le lundi. Donc ça c'est aussi l'effet pervers, le retour de bâton de ce machin. Forcément en tant qu'organisation syndicale on a besoin d'énormément de personnes. Parce qu'un délégué syndical qui travaille sur une région comme l'ouest qui fait je ne sais pas combien de kilomètres carré, c'est un tiers de la France hein [...], tu mets cinq délégués syndicaux, qui ne peuvent voir les gens que le vendredi et le lundi. Comment tu fais ??! » (Responsable SUD-PTT, Gratuit)

Le travail de représentation syndicale orienté vers les salariés, supposant un ancrage dans les lieux de travail, se trouve là encore dévalué au profit de formes de représentation plus

---

<sup>63</sup> Outre les dispositions déjà citées, l'accord interdit le cumul des mandats désignatifs, cloisonne les espaces de dialogue social, restreint le droit des salariés de se faire assister d'un représentant syndical en cas de convocation, prévoit l'organisation de réunions d'expression « libre » des salariés sous l'égide du management... Autant d'éléments qui témoignent du fait que l'accord portant sur le dialogue social contraint l'action des syndicats en même temps qu'il leur ouvre des droits.

délégataires. Ce changement a pour effet d'éloigner un peu plus la réalité du schéma idéal qui avait présidé au compromis de branche. Rappelons que l'acceptation du statut dérogatoire pour les distributeurs était conditionnée à la mise en place d'instances de suivi au niveau de la branche (conseillers techniques) et des établissements (IRP), la connexion entre ces deux niveaux devant être assurée par le canal syndical.

### **Quelques enseignements de la comparaison**

La comparaison des deux entreprises permet ainsi de nuancer l'hypothèse selon laquelle la réforme de 2008 serait un point d'appui pour le développement syndical. La monographie étendue confirme ainsi ce que nous avançons dans le premier rapport. En dehors de l'ouverture du 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles, qui peut avoir l'effet paradoxal de redonner vie à des sigles tombés en désuétude (cf. Distrib), les nouvelles règles ont plutôt tendance à contraindre davantage la distribution des mandats. L'onction électorale requise pour les DS restreint le vivier des désignations. Elle empêche un usage du mandat DS comme mandat d'implantation, que la création du mandat de RSS ne compense que partiellement. Outre le fait que celui-ci dispose de moins de moyens, il permet de s'implanter uniquement dans les périmètres où une organisation n'a pas fait la preuve de sa représentativité. Mais sur les sites d'un périmètre où le syndicat serait déjà représentatif sans avoir de présence syndicale, il ne peut pas s'implanter entre deux élections. Concrètement, il est impossible pour la CGT, FO, la CFDT, la CFTC et la CAT, tous représentatifs à Distrib, de désigner des délégués syndicaux dans les établissements où ils n'auraient pas préalablement présenté de candidats aux élections. Paradoxalement, seuls SUD-PTT, la CFE-CGC ou de nouveaux *outsiders* pourraient s'implanter en désignant des représentants de section syndicale. A Gratuit, cette contradiction a été résolue dans un sens défavorable à la représentation syndicale, avec une application de la loi orientée par la jurisprudence qui ramène le périmètre de désignation des DS à celui des CE et réserve la désignation de RSS aux syndicats non représentatifs au niveau de l'entreprise.

La centralité donnée au critère de l'audience électorale dans la détermination de la représentativité conduit à indexer davantage les conditions de la représentation syndicale aux accords collectifs (protocoles préélectoraux et accords de droit syndical) qui organisent, dans chaque entreprise, les périmètres de représentation du personnel. Il en résulte que les « effets » de la loi sont d'autant moins saisissables hors des configurations propres à chaque entreprise, comme l'illustre le paradoxe d'une restriction de la présence syndicale dans l'entreprise supposée la plus ouverte au dialogue social, tandis que la syndicalisation de



l'entreprise perçue comme la plus antisyndicale se trouve encouragée. On voit également dans les deux entreprises à quel point la maîtrise d'une expertise juridique d'une part, et la correction juridique des coups engagés de l'autre, constituent des atouts décisifs dans le jeu des relations sociales. Les « effets » de la loi dépendent ainsi de la capacité des acteurs à jouer avec elle. Des différentiels d'expertise juridique autant que de rapport au droit sont assez nets entre les organisations. Trois acteurs apparaissent beaucoup plus fortement investis que d'autres sur ce terrain : la direction de Gratuit, la fédération SUD-PTT et le SNPEP-FO.

À défaut de renforcer la présence syndicale, les nouvelles règles engendrent-elles un resserrement du lien représentatif ? Que la démocratie sociale intervienne en substitut à une démocratie syndicale défaillante était l'effet le plus direct et attendu de la réforme, comme moyen d'accroître le contrôle des salariés sur leurs représentants. En réalité, le contrôle est moins direct qu'indirect, via le pouvoir de sanction que donne aux électeurs le droit de ne pas reconduire les sortants. Il est donc impossible à mesurer dans le cadre d'un seul cycle électoral. Mais l'ampleur du *turn-over* parmi les salariés de la distribution directe, à l'opposé de la tendance à l'accroissement de la durée des mandats (elle est maintenant de quatre ans, sans compter les prorogations consécutives aux désaccords lors des négociations des protocoles préélectoraux), rend peu probable l'instauration d'une telle contrainte sur l'action des représentants. Le *turn-over* est d'ailleurs parfois encouragé par les syndicalistes eux-mêmes, qui sont bien conscients des difficultés du secteur, comme l'exprime ce militant :

« On peut pas dire à quelqu'un, en particulier à une jeune, de rester dans une boîte comme ça. C'est pas possible, parce qu'il va s'user. Donc c'est plutôt de dire "dès que tu trouves un autre travail, qu'on te propose une autre activité tu la saisis et tu quittes". »

Par ailleurs, l'exercice d'un contrôle des électeurs sur leurs représentants supposerait qu'existe une « sphère de publicité » (HABERMAS, 1993) permettant aux salariés de prendre connaissance des dossiers abordés dans les arènes de dialogue social et de les soumettre à la critique argumentée. L'importance nouvelle accordée aux élections a-t-elle par exemple donné une meilleure visibilité à la question controversée du statut de distributeur ? A-t-elle permis aux distributeurs de départager en connaissance de cause les syndicats en fonction de leurs positions sur le sujet ? Les chances que les électeurs se saisissent de tels enjeux revendicatifs dépendent de la façon dont les acteurs syndicaux eux-mêmes construisent leur campagne. On l'a vu dans le cas de Gratuit, la façon dont les organisations syndicales s'adressent aux salariés est diverse. À consulter les syndicalistes et leur matériel électoral, le statut des distributeurs est au mieux une question parmi d'autres, et sans doute la moins concrète. Il apparaît comme le fond sur lequel se jouent des enjeux plus immédiats : les

transformations du métier liés à la mécanisation, les conditions de travail ou les faibles rémunérations... voire la représentativité des syndicats. Même la profession de foi de SUD-PTT à Gratuit, dont la raison d'être dans le secteur est l'opposition au dispositif de préquantification institué par la CCN, n'abordait ce point que très indirectement<sup>64</sup>. En outre, l'impact direct des élections CE concerne d'abord, pour les salariés, les actions menées dans le domaine des activités sociales et culturelles, et une partie des campagnes se fait sur ce point. Ces limites résultent du décalage entre les procédures qui organisent le rapport social de représentation et les enjeux auxquels il est censé répondre : décalage entre, d'une part, la fonction tangible du CE (les œuvres sociales) et le cadre d'organisation des élections (l'entreprise, voire les établissements) et, d'autre part, les enjeux du dialogue social dont les plus décisifs se jouent encore dans la branche, telle la mesure du travail des distributeurs.

### ***III. Les implications de la réforme sur la branche professionnelle***

Trois enjeux peuvent être identifiés au niveau de la branche : la réforme de la représentativité a-t-elle conduit les organisations syndicales à développer une stratégie cohérente au niveau de la branche ? La représentativité électorale bouscule-t-elle le paysage syndical ? La négociation de branche a-t-elle été affectée par les nouvelles règles ?

#### **Des stratégies de branche limitées**

Les syndicalistes rencontrés ne semblent pas, le plus souvent, mener leur action dans le secteur en se référant au cadre de la branche, ceci pour plusieurs raisons.

La première touche à la composition du secteur : en raison de la position hégémonique du couple Distrib/Gratuit, les autres opérateurs intervenant dans la branche sont doublement ignorés. D'une part, ils sont perçus comme quantité négligeable en termes de réserves électorales. La plupart des syndicalistes considèrent avoir encore déjà trop à faire en matière de développement ou d'enracinement dans les deux principales entreprises pour songer à se tourner vers des sociétés plus petites. D'autre part, ces opérateurs n'étant pas (ou plus) adhérents du SDD, ils ne sont qu'indirectement affectés par la négociation de branche et les représentants syndicaux issus de ces entreprises ne peuvent pas participer aux réunions de commission paritaire. Il a existé et existe peut-être encore une présence syndicale chez certains plus petits opérateurs. La conseillère technique de branche CGT évoque ainsi une

---

<sup>64</sup> A travers cette revendication : « Amélioration des conditions de travail et abrogation des cadences de la convention collective (annexe 3) »

implantation dans l'une de ces entreprises. Elle indique bien avoir sollicité le SDD pour connaître la réalité du secteur au-delà des deux principales entreprises, mais sans succès :

« On a demandé plusieurs fois, par rapport justement à la représentativité, parce que la représentativité au niveau de la branche c'est à partir du 1<sup>er</sup> jan 2013. Mais aujourd'hui on ne connaît pas les entreprises où il va y avoir des élections pour pouvoir calculer la représentativité. On a demandé à plusieurs reprises au président du SDD, [...] et on n'a jamais voulu nous communiquer ces données. *Q- Et donc vous n'avez pas d'implantation dans les petites entreprises, autres que Distrib ou Gratuit ? R- Je sais qu'il y a une petite boîte qui est dans le Nord-Est, [...] je sais plus comment elle s'appelle, je sais qu'on a une implantation là-bas, mais c'est vraiment une petite entreprise, je crois qu'ils sont même pas 100. Plus de 95 % du marché est partagé entre Gratuit et Distrib. »*

Dans les premiers temps de la CCN, le CTB de la CFDT était même issu d'une de ces entreprises. Mais celle-ci s'étant désaffiliée du SDD, le contact a été rompu : les relations intersyndicales, et même les relations entre représentants d'un même syndicat issus d'entreprises différentes (en l'occurrence de Distrib et Gratuit) s'opèrent à l'occasion des réunions de branche. Celles-ci sont hébergées en région parisienne, dans des locaux que Gratuit met à la disposition des organisations syndicales. Les locaux des organisations, ainsi que le déjeuner du midi, servent ainsi de cadres d'échange selon des configurations variables : chaque organisation se réunit séparément d'abord, puis des échanges s'opèrent de manière plus unitaire au moment du repas.

La deuxième raison touche aux divisions qui traversent les organisations syndicales. On l'a déjà mentionné, l'institution de la branche avait engendré d'importants clivages au sein des organisations, entre des équipes de distributeurs militants se définissant comme des « syndicalistes de terrain » et les représentants syndicaux de branche, conseillers techniques ou permanents de fédération ou de syndicat national, accusés d'ignorer la réalité du travail de distributeur. Si ce clivage s'est atténué par rapport aux premières années (notamment en se réorganisant par le basculement de certains de ces militants à SUD PTT), nous avons pu le retrouver par moments, comme dans les propos de ce responsable syndical d'entreprise se plaignant de l'immobilisme de la branche :

« C'est pas que je veux pas en parler, mais la branche c'est un dortoir, voilà. C'est un dortoir, donc je préfère parler de l'entreprise. Un dortoir, donc il faut mettre un coup de pied dedans. »

On a également mentionné le fait que plusieurs syndicats affiliés à une même confédération se sont parfois retrouvés en situation de concurrence. A l'heure actuelle, il semble que la Filpac-CGT ait finalement réussi à imposer sa tutelle sur le secteur au détriment de la Fapt. A l'Unsa, la coexistence entre un syndicat indépendant de la publicité Unsa et une présence syndicale dérivée de l'Unsa Poste s'est *a contrario* soldée par la disparition du premier. C'est désormais la fédération postale qui suit le secteur. En réalité, ce suivi se limite

d'ailleurs à l'intervention au sein de Gratuit. Interrogée sur l'existence de l'Unsa au sein de Distrib, la responsable Unsa interviewée fait part de son ignorance à ce sujet.

Enfin, une troisième raison touche à l'histoire de la branche, issue de la rencontre entre deux entreprises aux trajectoires différentes. L'acquisition de Gratuit par le Groupe La Poste en a fait la composante d'un ensemble plus large disposant, parallèlement aux commissions paritaires de branche, de ses propres instances représentatives via un comité de groupe. Pour cette raison, certaines organisations syndicales présentes dans le secteur avouent plus facilement réfléchir en termes de groupe qu'en termes de branche. On le voit dans le cas de la responsable de l'Unsa :

« Q– Et du coup, de votre point de vue, une stratégie de représentativité elle se définit plutôt au niveau du groupe La Poste ou au niveau de la branche distribution directe ? Q– Alors c'est pas la même chose. Je pense qu'effectivement au niveau de la Poste, ça serait bien pour les filiales et pour nous. Parce que par exemple, au niveau de la Poste on le voit, y a des filiales qui disparaissent complètement, et on n'est pas au courant. Donc s'il y avait une stratégie politique au niveau de la Poste, ça serait un avantage pour les salariés. Ce qui n'est pas le cas. Parce qu'en fin de compte toutes les filiales marchent un petit peu chacune de leur côté, on sait pas trop ce qui se passe... Moi je suis allée sur un site [Gratuit] à Marseille, et là y avait une des filiales qui avait un bureau au-dessus, et les gens me disent "vous venez, c'est le dernier jour, on est licenciés demain". Y avait 80 personnes licenciées on le savait pas. Donc je trouve ça dommage. Quand j'ai essayé, je me suis retournée c'était trop tard. [...] Par contre au niveau de la branche il faut faire avancer certaines choses : les conditions de travail, des choses comme ça, ça si on ne le fait pas au niveau de la branche, on mettra [Gratuit] en difficulté, et [Distrib] en fin de compte qui ne respecte pas les normes du droit, ils auront pas de soucis quoi. Par exemple un même secteur, [Distrib] paye entre 20 et 30 % le salarié en moins. Donc si on ne met pas des choses au niveau de la branche, que ça soit applicable à toutes les sociétés, avec les mêmes conditions et puis les mêmes possibilités de contrôle aussi, eh bien à ce moment-là on met des sociétés en difficulté. Donc c'est deux choses différentes. Pour les salariés c'est bien au niveau du groupe, mais pour l'entreprise, pour qu'aussi elle soit viable hein malgré tout c'est un petit peu quand même le truc, eh ben c'est au niveau de la branche qu'il faut cadrer les choses. »

Dans l'esprit de cette interviewée, le niveau de la branche est pertinent en terme de *stratégie économique* : la convention de branche vise à limiter le *dumping* social du principal concurrent, Distrib. On retrouve cet argument dans la bouche de la plupart des interviewés issus de Gratuit. Le Groupe, inversement, serait pertinent pour définir une *stratégie sociale*. La branche servirait donc à « limiter la casse » tandis que le groupe devrait permettre d'améliorer la condition des salariés de La Poste.

Seul le représentant CFTC de Gratuit indique que son organisation est fortement impliquée dans l'élaboration d'une stratégie d'expansion et de conquête des suffrages. On peut supposer que ces efforts sont d'autant plus intenses de la part de cette organisation qu'elle est la plus directement concernée par le risque de perdre sa représentativité nationale interprofessionnelle. Mais là encore, la branche apparaît comme un cadre secondaire. Si l'interviewé évoque la recherche de petites entreprises où « faire des voix », celles-ci ne se trouvent pas nécessairement dans la branche DD :

« *Q– Par rapport à la CFTC, est-ce que la réforme de la représentativité vous a conduit à développer des stratégies spécifiques d'implantation ou de suivi des sections syndicales ? R–* Oui bon c'est sûr que tout le boulot syndical, mais là on est sur d'autres périmètres que la distribution directe. Aujourd'hui tout le périmètre, voilà... aujourd'hui on est presque obligé d'aller sur beaucoup d'entreprises, par la force des choses. On n'est peut-être pas forcément bien accueillis non plus, mais voilà, aujourd'hui on est obligés d'ouvrir un peu. Avant on arrivait à vivre avec ce qu'on avait, aujourd'hui voilà si, dans certaines branches, c'est sûr que s'il y a une mesure d'audience en 2013, on aura du mal à exister. [...] *Q– Vous pensez à quoi quand vous dites ça, à quels secteurs ? R–* Moi je parle par rapport au Selced [*Syndicat des entreprises de logistique de communication écrite directe*], on va dans des entreprises, dont voilà, on ignorait même l'existence. Mais c'est des petites entreprises, qui font 50 personnes, c'est des entreprises familiales, ça s'est toujours passé dans de bonnes conditions... [...] on est vraiment sur du... sur chercher des voix hein. Je pense qu'au Selced on survivra, si y a une mesure d'audience, je pense qu'on disparaîtra. Après si y en a d'autres... On va avoir une grosse mesure d'audience, incessamment sous peu c'est France Telecom. On vient d'avoir la Poste, mais c'est encore une règle différente que la représentativité, fallait avoir une personne en conseiller technique, euh en comité technique, c'est les règles de la fonction publique. *Q– Donc vous c'est plutôt au niveau de la fédération qu'il y a une réflexion ? R–* Voilà au niveau de la fédération. Moi je suis secrétaire du secteur des postes. C'est-à-dire que j'ai en charge tout ce qui est filiales de la Poste, et concurrents. [...] *Q– Et vous réussissez à suivre de manière régulière les résultats dans les différents secteurs ? R–* Tout ce qui est poste et télécoms on suit régulièrement. Quand on a les remontées. En principe on est au courant de toutes les élections donc on arrive à suivre. C'est vrai que c'est du boulot en plus... [...] On a mis en place une cellule élections un peu, où on essaie de rencontrer toutes les personnes qui vont avoir à faire à des élections dans les trois ou six mois qui suivent... un peu trouver un calendrier de mise en place, avant les élections. Que voilà on se retrouve pas, comme à toutes les élections, y avait dépôt de candidatures à 16h cet après-midi, là, elles sont parties à 15h55... On pourra faire tous les rétro-plannings qu'on veut, on sera toujours dans des situations comme ça. Et là bon c'est une petite entreprise. Mais voilà sur les grosses entreprises on est exactement pareil. »

Ce sont ses fonctions au sein de la fédération qui dictent à ce responsable le périmètre de ses ambitions : au-delà de la DD, l'enjeu de la représentativité se formule pour lui au niveau des différentes branches où se trouve implanté le Groupe La Poste.

SUD PTT semble chercher à développer une double stratégie, orientée à la fois vers la branche et le groupe, qui n'est pas sans poser de problèmes. La stratégie de groupe est liée à la volonté de suivre la Poste partout dans sa politique de filialisation pour tenter de limiter ce que le syndicat estime être une politique de sous-traitance des activités de l'opérateur public à moindre coût. La stratégie de branche est plus récente ; elle a pu se développer à la faveur des élections professionnelles à Distrib (et donc de la réforme de la représentativité), qui ont donné à SUD PTT les élus lui permettant de stabiliser son implantation dans l'entreprise après plusieurs tentatives infructueuses. Mais la démarche d'implantation de SUD PTT est moins extensive qu'intensive : les responsables syndicaux ne cherchent pas tant à se développer vers de nouvelles entreprises qu'à consolider leurs bases militantes pour leur permettre de fonctionner de manière autonome. La fédération SUD PTT organise ainsi chaque année une rencontre nationale des élus et militants des deux entreprises Gratuit et Distrib, où se retrouvent pour quelques jours une quarantaine de distributeurs venus de toute la France. Il s'agit à la fois d'une réunion de formation, de découverte de la fédération et d'échange entre militants des deux entreprises, dans le but explicite de lutter contre l'intériorisation d'un esprit d'entreprise pas les distributeurs. Les militants de Gratuit s'y trouvent cependant très

fortement surreprésentés. Mais SUD-PTT est la seule organisation à ne pas relayer l'idée répandue dans la branche selon laquelle Distrib serait le « mauvais élève » de la branche face au « vertueux » Gratuit.

### La redéfinition du paysage syndical représentatif

Deux questions ont été ouvertes suite aux élections dans les deux principales entreprises du secteur : celle des acteurs susceptibles de perdre leur représentativité au niveau de la branche et celle des nouveaux entrants. Un décompte (incomplet) des résultats agrégés au niveau de la branche permet de se faire une idée des organisations concernées (tableau 3). Ces résultats sont indicatifs car ils ne couvrent pas la totalité des salariés couverts par la CCN.

Tableau 3 - Résultats électoraux des organisations syndicales présentes dans la branche

	Distrib (scrutin du 8/10/ 2010)	Gratuit (scrutins du 10 au 14/10/2011 et du 4/05/2012)	Résultats agrégés
Effectif	20 511	13 215	33 726
Votants	7 851 (38,3 %)	/	/
Suffrages exprimés	6 934 (33,8 %)	8 158 (61,7 %)	15 392 (45,6 %)
CGT	1 672 (24,1 %)	1 838 (22,5 %)	3 510 (22,8 %)
CFDT	1 034 (14,9 %)	2 015 (24,7 %)	3 049 (19,8 %)
CGT-FO	1 659 (23,9 %)	1 334,13 (16,4 %)	2 993,13 (19,5 %)
CFTC	793 (11,4 %)	1 091 (13,4 %)	1 884 (12,2 %)
Unsa	242 (3,5 %)	524,44 (6,4 %)	766,44 (5,0 %)
SUD-PTT	540 (7,8 %)	945,43 (11,6 %)	1 485,43 (9,7 %)
CFE-CGC	65 (0,9 %) AM*/cadres (33,5 %)	285 (3,5 %) AM/cadres (35,3 %)	350 (2,3 %) AM/cadres(35,0 %)
CAT	929 (13,4 %)	/	929 (6,0 %)
SUD Gratuit	/	125 (1,5 %)	125 (0,8 %)

\* AM : agents de maîtrise

La représentativité catégorielle de la CFE-CGC à Distrib a été annulée par la Cour de cassation. La présence de décimales au nombre de suffrages décomptés pour FO, Unsa et SUD-PTT à Gratuit s'explique par le fait que ces syndicats ont présenté une liste unitaire dans l'établissement BRA, les suffrages ayant été divisés selon la clé de répartition indiquée par les organisations.

Source : estimations de l'auteur sur la base des résultats arrêtés dans les entreprises.

En matière de perte de représentativité, tandis que la représentativité des quatre confédérations intercatégorielles semble acquise, le seul risque est celui d'une éviction indirecte de la CFE-CGC, suite à la décision d'annulation de sa représentativité à Distrib. Reconnue comme syndicat intercatégoriel à Distrib et comme syndicat catégoriel à Gratuit, l'évaluation de sa représentativité au sein de la branche doit-elle se jouer au niveau catégoriel ou intercatégoriel ? Cette question a notamment été soulevée par la F3C CFDT dans un courrier en date du 16 mars 2012, qui interpelle le président de commission mixte sur la possibilité pour la CGC d'avoir « des statuts différents dans les entreprises d'une même

branche ». L'intention de cette interpellation est de mettre en cause la présence de la CFE-CGC dans la négociation de branche. L'observation des réunions de branche montre en effet que, malgré des relations cordiales entre délégations syndicales, les représentants des cadres se situent à l'écart des autres. La représentante d'une organisation syndicale concurrente résume en ces termes son opinion à propos de ce syndicat : « la CGC pour moi, c'est le syndicat patronal ! » Le conseiller technique de branche CFTC note ainsi « un phénomène, c'est que des organisations syndicales ont commencé un peu à faire la guerre à la CGC, en disant qu'elle représente que les cadres, donc tout ce qui est négociation employés, distributeurs, elle n'a pas son mot à dire, donc ça a mis une certaine tension aussi. » À ma connaissance, le PCM s'est gardé de répondre à cette interpellation. Dans tous les cas, la présence de la CFE-CGC au sein de cette branche (comme de toutes les autres) devrait être préservée jusqu'en 2017 grâce à la disposition transitoire de la loi du 20 août 2008 qui permettra aux syndicats affiliés aux confédérations ayant vu leur représentativité nationale interprofessionnelle reconnue en 2013 de continuer de siéger dans les branches pour un cycle de quatre années supplémentaires, quand bien même elles n'auraient pas atteint le seuil des 8 % (art 11.III de la loi)<sup>65</sup>.

Au lendemain des élections professionnelles à Distrib, SUD-PTT avait interpellé les partenaires sociaux pour être invité aux réunions paritaires et, parallèlement, demandé à la DGT d'engager une enquête de représentativité. Sans réponse, le syndicat avait réitéré sa demande à l'automne 2011, suite au renouvellement des IRP à Gratuit. S'appuyant sur le texte de 2008 qui prévoit que la liste des organisations représentatives soit établie à l'issue d'un cycle électoral, le SDD d'une part, le président de commission mixte de l'autre ont répondu à SUD PTT que la mise à jour des organisations représentatives serait effectuée 2013.

« Nous ils nous ont posé la question au niveau de la branche, aux organisations syndicales aussi, et on a dit Stop ! Nous aujourd'hui, représentativité... SUD n'avait pas les... on n'a pas les critères aujourd'hui, c'est 2013, donc nous on dit avant 2013 y a personne d'autre qui rentre dans la branche, au niveau SDD. Donc voilà tant qu'il y a pas la mesure d'audience qui est faite. » (représentant CFTC, Gratuit)

La démarche de SUD PTT pointe cependant un enjeu important : que devient l'enquête en représentativité, cet instrument utilisé par l'administration du travail pour décider de l'intégration de nouveaux acteurs patronaux ou syndicaux dans le jeu de la négociation de branche ? La centralité donnée au principe électoral dans la détermination de la représentativité syndicale rend-elle cet instrument obsolète ? On pourrait *a contrario*

---

<sup>65</sup> C'est d'ailleurs pourquoi le maintien de sa représentativité nationale interprofessionnelle est si crucial pour la CFTC.

considérer ce moyen comme un correctif permettant d'atténuer les décalages pouvant survenir, au cours d'un cycle de 4 ans entre le paysage syndical réel dans les entreprises et sa configuration légale au niveau de la branche. Les explications données par les interviewées (partenaires sociaux comme agents de l'administration) viennent en outre confirmer, dans ce cas d'espèce, l'importance de l'appréciation en opportunité effectuée par l'administration du travail pour prendre sa décision (LE CROM, 2012) : l'argument juridique du renvoi à la mesure d'audience de 2013 ne saurait dissimuler le fait que la décision du PCM a été largement orientée par le refus des partenaires sociaux de voir surgir dans la négociation un syndicat contestant le cadre même de la négociation. SUD-PTT interprète ainsi le refus de reconnaître sa représentativité comme un moyen pour les partenaires sociaux d'aboutir à une nouvelle version de la CCN avant l'entrée de SUD dans la négociation :

« Alors que nos résultats à [Distrib] et [Gratuit] nous permettraient de pouvoir siéger aux négociations de la convention collective, les patrons du SDD nous l'ont refusé ainsi que la Direction Générale du Travail... prétextant attendre 2013. Bizarrement, le SDD veut finir les négociations sur la préquantification du temps de travail avant... fin 2012. »<sup>66</sup>

Cette lecture est donnée dans une publication syndicale revenant sur les conséquences de l'annulation du décret censé conforter le dispositif dérogatoire de la préquantification. Après l'annulation du décret de 2009 par le Conseil d'État, le DGT a rencontré les syndicats le 20 juin 2012 et le SDD le 26 juin 2012. Les partenaires sociaux ont été reçus ensemble le 18 juillet suivant. SUD revendique une remise à plat de la négociation :

« La solution la plus simple serait que les syndicats dénoncent l'avenant de la convention collective et que les patrons mettent en place un système pouvant réellement décompter le temps de travail. Pourtant on n'en est pas encore là et on risque de se retrouver encore dans une impasse. »<sup>67</sup>

Quoi qu'il en soit, les voix récoltées par SUD devraient lui permettre d'accéder à l'arène de branche à l'issue de la mesure d'audience et, à cette occasion, la présence de ce nouvel acteur devrait poser de nouvelles questions : quelle place pour un syndicat refusant le cadre de la CCN dans des instances instituées par la CCN elle-même ? Doit-il profiter des droits syndicaux octroyés par la CCN, en l'occurrence disposer d'un mandat de conseiller technique de branche, alors même qu'il refuse de la reconnaître ?

### **Quelles conséquences sur la négociation de branche ?**

Le dialogue social pourrait sembler *a priori* extrêmement dynamique au niveau de la branche : entre les commissions mixtes paritaires et les groupes de travail plus restreint, les

---

<sup>66</sup> Affiche SUD-PTT Mediapost, juillet 2012.

<sup>67</sup> Idem.



« partenaires sociaux » se réunissaient à l'automne 2012 tous les quinze jours. Mais de l'avis des organisations syndicales comme du président de commission mixte, la négociation est au point mort.

Depuis l'annulation du décret consolidant le dispositif de préquantification, l'urgence du point de vue des employeurs et de la direction du travail est de trouver une solution permettant de « sortir de l'insécurité juridique » menaçant la mesure du travail dans la branche<sup>68</sup>. C'est dans cette optique que les partenaires sociaux sont engagés dans la négociation de ce qu'ils appellent une « CCN v2 ». Tout se passe comme si le SDD n'envisageait pas d'avancer sur d'autres points tant qu'un accord n'a pas été trouvé sur la préquantification. Ce qui amène les représentants du SDD à faire de nouvelles propositions pour aller toujours plus loin dans la prétention à l'objectivité du dispositif de préquantification. Comme le résume le PCM, « La partie patronale confirme rechercher un système robuste, non contestable parce que vérifiable par les parties et les agents de contrôle. »<sup>69</sup> Parmi les nouveaux critères proposés figurent ainsi la prise en compte des conditions climatiques et de la déclivité du terrain. Des métrologues auraient même été enrôlés pour tenter d'élaborer des formules mathématiques intégrant cette complexité. Dans la procédure d'élaboration de la CCN v2, la méthode change par rapport à l'élaboration de la v1 : le SDD a reconnu le bien-fondé d'« une méthode de travail associant une réflexion théorique et une vérification sur le terrain »<sup>70</sup>. À l'occasion de la négociation fondatrice de la CCN, les syndicats avaient tenté de faire ce contrôle par eux-mêmes, mais sans que l'expérience du terrain soit directement convoquée dans l'arène paritaire. Mais cette démarche partagée n'empêche pas les désaccords maintenus entre les parties.

*A contrario*, les organisations syndicales demandent, en guise de bonne foi de la part des employeurs, que les négociations avancent parallèlement sur d'autres sujets : la détermination des indemnités kilométriques, le remboursement des frais des salariés participant à la négociation de branche, la mise en place d'une couverture complémentaire maladie de branche, la définition d'un glossaire des termes utilisés dans la CCN. Certains de ces points posaient déjà problème au moment de la signature de la CCN, voire même avant. La prise en charge des frais du paritarisme avait déjà fait l'objet de passes d'armes entre syndicats et SDD dans le cours de la négociation devant déboucher sur la CCN. La question des indemnités kilométriques est, on l'a vu, au cœur des critiques des distributeurs quant à la baisse des rémunérations engendrée par l'entrée en vigueur des règles conventionnelles. La

---

<sup>68</sup> Relevé de conclusions de la réunion de travail du 14 septembre 2012, rédigé par le PCM.

<sup>69</sup> *Idem*.

définition d'un glossaire avait été engagée au moment de la négociation de la CCN, mais laissée de côté à la demande de Gratuit pour accélérer la signature du texte. Quant à la négociation d'une complémentaire de branche, elle faisait partie des engagements pris par les partenaires sociaux devant le DGT au moment d'un précédent blocage. De même, sur les dossiers plus routiniers telles les NAO sur les salaires, la négociation semble avant tout formelle, la partie patronale se cantonnant à des positions *a minima*. Plusieurs avenants à la CCN devaient être signés en fin d'année 2012, témoignant d'une évolution des positions patronales sur ces dossiers annexes.

Cette évolution ne remet pas en cause, cependant, les désaccords existant entre les parties au sujet de la CCN v2 et de son principal enjeu, la révision de l'annexe 3 portant sur les typologies de préquantification. Les syndicats s'opposent notamment au SDD sur la mesure des tournées : la notion de « kilomètre distribuable » proposée par le SDD ne prend en compte que les séquences de trajet des distributeurs où est requise l'activité de mise en boîte aux lettres, tandis que les syndicats défendent le principe du « kilomètre linéaire » qui comprend toutes les distances effectivement parcourues par les distributeurs au cours de leur tournée. Parallèlement à la (non-)négociation de branche, les entreprises expérimentent déjà en leur sein ces innovations. La négociation d'entreprise est de ce fait aussi importante que la négociation de branche. La situation de quasi-duopole rend la négociation de branche particulièrement complexe. La CCN représente un équilibre fragile entre les deux entreprises qui l'interprètent chacune à leur manière. Les entreprises sont peu enclines à communiquer les données qui permettraient d'établir un bilan social et économique objectif du secteur, arguant du fait que la confidentialité des données d'entreprise ne peut être préservée. La situation semble à ce point bloquée que le PCM, s'appuyant sur nos premières analyses, nous ont sollicité pour élaborer avec lui un bilan de branche qui dresserait un premier état des lieux de la situation dans le secteur.

### **Vers une déstabilisation finale du compromis de branche ?**

L'institution de la CCN a permis d'articuler les intérêts des salariés, de leurs représentants et du patronat de la distribution directe sans pour autant les aligner. C'est cet « arrangement instable » qui explique à la fois l'existence d'une tension structurelle (le compromis de la CCN n'a pas permis de clore la controverse autour de la reconnaissance du travail des distributeurs ; la reconnaissance des syndicats s'est jouée, en partie, dans un certain déni de celui-ci) et la possibilité, pour les organisations syndicales, de gérer cette tension : en

---

<sup>70</sup> Ibid.

même temps qu'ils accompagnaient la critique du dispositif au sein des entreprises, les syndicats représentatifs ne s'en étaient jamais totalement désolidarisés sur la scène paritaire. Ainsi, la seule organisation syndicale signataire de la CCN qui a dénoncé le décret de 2010 (FO) ne l'a pas fait au nom de l'illégalité du dispositif (contrairement à SUD) mais au nom de la « mauvaise application » de « bonnes règles ». Quant à la CGT, si elle se prononce désormais dans ses tracts pour un retour au contrôle effectif du temps de travail, « à partir d'auto-déclaratifs ou de systèmes de contrôle de travail activés par [les salariés] en début et en fin de tournée »<sup>71</sup>, elle n'a jusqu'alors pas tenté de dénoncer la CCN ni n'avait attaqué le décret devant le Conseil d'État. La décision de la haute juridiction du 28 mars 2012, qui indique expressément que seule une loi pourrait autoriser le mécanisme dérogatoire de la préquantification, a conforté symboliquement la position de SUD et de la CGT, conduisant FO à avancer l'idée d'un contrôle effectif du temps de travail par géolocalisation. Elle n'a pas pour autant mis un terme aux négociations en vue de réviser l'annexe 3 de la CCN dans le même cadre dérogatoire. Le SDD va jusqu'à évoquer la nécessité de faire changer la loi, éventualité que certains syndicats n'écartent pas. La décision du Conseil d'État est cependant encore trop récente et des réorientations syndicales pourraient encore en découler. L'incertitude semble, à l'heure actuelle, agir en faveur d'un repli du « dialogue social » vers les entreprises. Ce repli est d'autant plus facile, dans le cas de la DD, que celle-ci apparaît sous bien des aspects comme une « fausse branche », étant donnée sa nature de duopole.

Au-delà de ces incertitudes conjoncturelles, la réforme de la représentativité syndicale pourrait cependant avoir comme effet de dénouer la tension structurelle en déstabilisant définitivement le compromis de branche. Si la négociation d'entreprise était juridiquement dépendante de la négociation de branche, les nouvelles règles de représentativité ont créé une situation nouvelle d'interdépendance juridique entre ces deux configurations. Au niveau des branches professionnelles, l'ancien régime de représentativité était typique de la logique du « partenariat social ». Il combinait la présélection par l'État (c'était la présomption irréfragable des cinq confédérations « historiques ») et la reconnaissance mutuelle (c'est la signature d'une CCN qui constitue une branche, et c'est pour signer une CCN que se constituent des acteurs, notamment patronaux). L'acceptation du statut dérogatoire des distributeurs avait pour contrepartie, on l'a vu, une forte reconnaissance institutionnelle des syndicats. C'est cette reconnaissance institutionnelle, traduite dans un droit syndical spécifique, qui a contribué à l'instauration de la « culture du dialogue social » ayant permis de forger le compromis de la préquantification. Or, les nouvelles règles de représentativité

---

<sup>71</sup> « Temps de travail : le gouvernement passe en force ! », tract FILPAC-CGT, juillet 2010.

tendent à dissocier les termes de cet échange. En faisant reposer la représentativité syndicale de branche sur le vote des salariés plutôt que sur la reconnaissance de l'interlocuteur patronal, le nouveau dispositif déconnecte en partie la représentativité de la logique du partenariat social puisqu'il fait découler la composition de l'arène paritaire des élections dans les entreprises. Une organisation hostile à l'idée même du compromis de branche – comme SUD PTT – peut désormais accéder à la négociation dans cette arène si elle recueille les votes suffisants. On peut ainsi se demander si le durcissement des positions syndicales dans la négociation de branche, de plus en plus ouvertement hostiles à tout dispositif de préquantification qui ne serait pas articulé à un contrôle effectif du temps de travail, n'est pas lié à l'anticipation par les négociateurs des conséquences de ce changement du « contexte structurel » sur le « contexte de négociation » (STRAUSS, 1992).

### **Conclusion**

La réforme de 2008 donne à l'expression électorale des salariés une objectivité qu'elle n'avait pas auparavant. Les résultats électoraux ne sont plus uniquement un bien symbolique librement manipulable par les représentants syndicaux pour faire valoir leur légitimité à parler au nom des salariés, ou par leurs opposants pour stigmatiser leur faible représentativité. Les suffrages étant convertis en ressource juridique, ils deviennent un enjeu beaucoup plus disputé et un bien dont les conditions de manipulation sont désormais réglées et soumises au contrôle d'instances extérieures : non seulement les employeurs et les organisations syndicales concurrentes, mais aussi l'administration du travail et les juges en cas de litiges entre acteurs des relations sociales. La réforme de la représentativité syndicale conforte ainsi la tendance à la juridicisation des relations sociales.

Comment analyser l'impact du nouveau régime de représentativité sur le niveau plus spécifique de la branche ? On l'a vu, la réforme de 2008 a déjà commencé d'ébranler le compromis constitutif de la branche. Mais la capacité du nouveau dispositif à déstabiliser cet arrangement ne relève pas d'un arbitrage des salariés en faveur des organisations qui lui sont hostiles. Elle ne relève pas d'un contrôle accru des mandataires par leurs mandants, ni d'une discussion collective plus transparente des enjeux de la branche. Elle découle des effets imprévus de la nouvelle mécanique de la représentativité élective, qui connecte des scènes auparavant disjointes. Si l'interdépendance des scènes paritaires et d'entreprise est renforcée par la règle de représentativité élective, elle n'implique pas pour autant un décroisement des questions abordées au sein de la branche. Ce sont ainsi moins les campagnes électorales

que les contentieux juridiques qui contribuent à publiciser l'enjeu du statut des distributeurs, en particulier la dénonciation de décrets du ministère du Travail qui, par deux fois, ont cherché à sécuriser juridiquement le système de préquantification.

Comme l'indiquait le rapport Poisson (2009), le nouveau régime de représentativité pose aussi la question du morcellement des branches professionnelles et de leur mode d'institution. Il tend à dissocier la branche comme instance des acteurs qui l'incarnent. Un renforcement de l'institution par reconnaissance réciproque, comme le propose le rapport, peut-il garantir l'avenir des branches ? Ce mode d'institution passe sous silence le fait que la « reconnaissance réciproque » est bien souvent une reconnaissance contrainte, par l'État et les syndicats de salariés, d'un périmètre délimité par les décisions d'organisation des employeurs. Les stratégies patronales sont donc prééminentes. De même que l'administration du travail intervient, en cas de conflit, pour arbitrer dans la délimitation des périmètres d'établissements, une intervention plus active dans la délimitation des périmètres de branche pourrait être envisagée. Dans le cas de la DD se poserait alors la question des critères de délimitation pertinents. S'agirait-il de la nature de l'activité ? De la chaîne de production de valeur ? La première option impliquerait de remettre en cause le morcellement des multiples branches d'activités qui relèvent toutes de la distribution de documents (distribution directe, opérateurs postaux, portage de presse, logistique de distribution...). La seconde option impliquerait de mettre à jour la réalité de la dépendance économique de la DD à la grande distribution qui, d'après les témoignages des représentants patronaux, décide indirectement des tarifs de l'activité.



## Chapitre 5

### **Interroger les formes d’appropriation de la loi du 20 août 2008 en PME : observation des relations professionnelles dans une entreprise de transport**

*Mailys Gantois*

Ce chapitre propose d’éclairer les modes d’appropriation de la loi du 20 août 2008 dans une entreprise de transport, à partir d’une approche monographique fondée sur une enquête de terrain menée en 2012. Quatre ans après la réforme, quelles sont les formes d’investissement de la loi mises en œuvre par l’employeur et les représentants du personnel ? Notre matériau est constitué d’entretiens avec les membres de la direction et les représentants du personnel, d’archives liées à l’entreprise (procès verbaux des réunions DP/CE, résultats aux élections, contentieux juridiques en cours...) et de l’observation directe de réunions DP/CE et CHSCT ainsi que la série de réunions concernant la négociation annuelle obligatoire (NAO) de 2012. Cette enquête ethnographique permet d’éclairer la façon dont les acteurs investissent la loi du 20 août 2008 au regard de leur position au sein de l’entreprise et de leur expérience – ou absence d’expérience – en tant que représentant de l’employeur ou des salariés, négociateur ou non. Plus largement, l’ouverture du terrain a permis d’accéder, d’une part, aux histoires vécues par les acteurs des relations professionnelles et, d’autre part, à l’exercice des rôles de représentant et de négociateur *en pratique*, par une observation non participante (BOURDIEU, 2000). Cet accès à des instances a priori prévues en huis clos, et donc par définition invisibles pour les non membres, permet de saisir les comportements verbaux et non verbaux dans les interactions entre les acteurs des relations collectives (GOFFMAN, 1974). Bien que la présence d’un observateur extérieur puisse participer à modifier les comportements, l’accès aux échanges entre représentants du personnel et de l’employeur, pour ce qui nous intéresse dans ce chapitre, donne notamment à voir les conditions de possibilité d’un investissement du mandat de représentant de section syndicale (RSS) différent des investissements perçus dans les grandes entreprises. Dans le cas observé, contrairement aux grandes entreprises préalablement observées lors de la première phase de la recherche, le RSS est intégré au sein des instances, prend une place d’observateur participant et peut contribuer, en tant que « nouvel entrant », à modifier les interactions préétablies (BOURDIEU, 2002). Dans un premier temps, nous présentons les caractéristiques de

l'entreprise, l'histoire de son développement et de son organisation actuelle. Dans un deuxième temps, nous reconstituons l'histoire du paysage syndical. Dans un troisième temps, nous centrons notre intérêt sur l'application d'un point particulier de la loi : la présence d'un représentant de section syndicale (RSS) dans l'entreprise. Enfin, nous interrogeons le rôle de la négociation de branche sur la négociation annuelle obligatoire dans l'entreprise.

### **1. De la TPE familiale à la PME de 230 salariés : passage d'une entreprise artisanale à une organisation différenciée aux activités spécialisées**

Le transport est un secteur d'activité où se côtoient des grandes comme des petites et moyennes entreprises, allant de firmes internationales telles que Veolia à des entreprises familiales. Dans le cas étudié, le chef d'entreprise est héritier d'une entreprise de transport de voyageurs fondée par son grand-père dans les années 1930. Il commence à travailler dans l'entreprise familiale dès l'âge de 18 ans. L'entreprise ne comporte à cette époque que quatre autocars et « *quatre personnes au total* » (ses parents, son frère et lui-même).

« *Q – Si vous avez pris la direction, c'est parce que votre père était chef de l'entreprise ? R – Oui, en fait, c'était la famille, ce n'était pas mon père qui gérait, c'était plutôt ma mère. Mais comme il y avait un problème d'organisation et de gestion, j'ai commencé très jeune. J'ai commencé, en 1966, il y avait quatre autocars et on était quatre personnes au total. (Il se dirige vers son bureau et revient avec un cahier ancien). Ils ont rangé en bas, on a retrouvé ça, tu vois, c'était le planning de l'entreprise, ça comportait tout, c'est-à-dire ce qu'on faisait, le planning, les transports occasionnels, tu vois : le planning du matin, du midi et du soir, et même les salaires des conducteurs. Tout était noté : « grève EDF le 20 avril 1966 » (Il tourne les pages). Les prix d'usine et les sorties du week-end... C'est moi qui tenais tout ça à jour. Tout était là-dessus, ce n'est pas grand-chose ! Alors, si on compare avec tout ce qu'il y a maintenant, c'est vraiment totalement différent, ça n'a plus rien à voir ! Q – Et vous en avez pris la gestion parce qu'il y avait des difficultés... R – Oui, mais non, je m'en occupais mais j'étais... Je ne sais plus en quelle année... Mais je la dirige pratiquement depuis cette période là ! (...) J'ai tout fait ! J'étais conducteur de car, je graissais, je vidangeais... On était installés juste en face là-bas, regarde, on voit encore ! C'est le berceau de l'entreprise, tu vois, on voit les briques rouges ! »*

Le chef d'entreprise est parvenu à étendre la structure familiale et à construire une organisation qui regroupe aujourd'hui 234 salariés. Il a mis en place une société par actions simplifiées (SAS) et se trouve à la tête d'un groupe constitué de la société mère et de ses deux filiales. L'entreprise mère a pour activité principale le transport de voyageurs (transport scolaire par délégation de service public avec le conseil général, transport de ligne et tourisme). Elle emploie 135 salariés dont 94 conducteurs pour 74 véhicules. En 1985, l'entrepreneur crée une agence de voyages au statut de SARL qui emploie aujourd'hui 23 salariés et comporte six agences de voyages, il en assure la gestion (ci-après filiale V). En 1996, l'entrepreneur crée une deuxième filiale, également sous le statut de SARL, pour assurer le transport de personnes à mobilité réduite (ci-après filiale PMR). Cette seconde filiale comporte 76 salariés et 52 véhicules spécialisés, il en a délégué la gestion en septembre



2009 à un « collaborateur ». L'entreprise mère est actionnaire à 85 %, le chef d'entreprise et le gérant de PMR sont chacun actionnaire à hauteur de 7,5 %.

Face à un relatif éclatement des tâches entre ses différents collaborateurs, au moment de notre entrée dans l'entreprise, le PDG souhaitait mettre en place une réorganisation de l'entreprise pour clarifier les tâches de chacun. Autour de la direction de l'entreprise mère, il a construit un organigramme composé de cinq pôles : le pôle comptabilité-gestion ; le pôle production – direction des opérations ; le pôle ressources humaines (composé d'une assistante en ressources humaines, puis de responsables paie/gestion sociale/GPEC, recrutement, formation, juridique/social) ; le pôle marketing / commercial et le pôle organisation et systèmes. C'était encore à l'état de projet lors de notre enquête. Partant d'une organisation artisanale et familiale, le chef d'entreprise a progressivement développé et diversifié les activités de l'entreprise ce qui l'a conduit à assigner des tâches davantage spécialisées à ses proches collaborateurs, même si un certain mélange des tâches persiste, comme c'est le cas pour le directeur général (DG). Entré dans l'entreprise comme laveur de car il y a 31 ans, titulaire du certificat d'étude et d'un certificat d'aptitude professionnelle de peintre en bâtiment, il est d'abord devenu « l'homme à tout faire » : laveur de car, aide-mécanicien en cas de besoin, conducteur. Un jour, le chef d'entreprise lui a demandé de faire les paies avec lui : *« à l'époque c'était à la main, je tombais toujours à 5 francs de différence avec lui, c'est pas beaucoup 5 francs ! Mais il fallait toujours l'attendre... Un jour j'ai envoyé les paies sans attendre et ça s'est fait comme ça, je l'ai remplacé pour les paies »* (directeur général).

Entré dans l'entreprise avant le développement des filiales, le chef d'entreprise lui a progressivement délégué des tâches administratives. Devenu directeur général depuis plus de dix ans, il centralise les paies pour l'entreprise mère et les filiales et constitue, selon ses dires, le « noyau dur » de l'entreprise. Il s'occupe de « l'organisation interne » alors que le chef d'entreprise assure les relations avec l'extérieur, et il continue à conduire « en cas de besoin », comme le week-end précédant l'entretien pour effectuer un dépannage pour un aéroport. Le chef d'entreprise approchant 70 ans, n'ayant pas d'enfant, évoque en entretien la question de sa succession. Il souhaite transmettre son entreprise à un de ses collaborateurs afin que « l'esprit d'une PME » puisse être préservé pour ses salariés. A l'opposé de la division et de la spécialisation du travail prônées par le chef d'entreprise pour clarifier les fonctions de chacun, la diversité des tâches endossées par deux de ses collaborateurs est révélatrice de la volonté de maîtriser un ensemble le plus large possible de fonctions aussi bien au sein de l'entreprise que vis-à-vis des collaborateurs extérieurs (pour le gestionnaire de PMR) ou des réseaux patronaux (pour le délégué général adjoint, DGA, de l'entreprise mère). La question

de la succession constitue en effet un enjeu de concurrence entre les proches collaborateurs du chef d'entreprise.

La PME ne dispose pas d'une organisation unifiée pour les ressources humaines. En l'absence d'un directeur des ressources humaines, cette fonction est assurée pour la partie juridique et technique par une assistante de ressource humaine sous la direction du DGA, pour la gestion du personnel par le directeur général pour l'entreprise mère. La représentation de l'employeur dans les instances représentatives du personnel (IRP) dans l'entreprise mère, assurée jusqu'en janvier 2011 par le chef d'entreprise ou son directeur général, est depuis prise en charge par le DGA et le gérant de PMR suite à un contentieux juridique avec le délégué syndical CGT. Le directeur général n'intervient qu'épisodiquement sur les questions salariales notamment en fin d'année. Le gérant de la filiale PMR, assure la représentation de l'employeur dans les IRP et la gestion du personnel de cette entreprise.

Le DGA souligne la variété et la transversalité de ses tâches dans une organisation où sa place ne correspond pas à une fonction spécifique de direction :

« Q – Les négociations et les relations avec les organisations syndicales plus largement, ça occupe quelle place dans votre agenda ? R – Ca n'occupe pas beaucoup de mon temps. On a une particularité dans cette société, c'est que les tâches sont très éclatées. Ce vers quoi on va tendre [c'est une réorganisation des tâches]. [Le gestionnaire de la 2<sup>ème</sup> filiale] participe aux NAO, pourquoi voir débouler quelqu'un trois réunions par an ? [Le directeur général] s'occupe plus des relations avec les conducteurs. [Le chef d'entreprise] touche au social. Quand je suis entré dans l'entreprise, j'ai pris les espaces libres. J'ai plein de petites tâches mais pas de champ complet...ça occupe 10% de mon temps je dirais. Le reste du temps, j'ai la gestion de la délégation de service public auprès du Département, ça occupe 50%, après j'accompagne énormément les gens dans leurs tâches. Pour moi, on est une entreprise qui a besoin de formation pour accompagner les gens par rapport aux outils informatiques, au temps de travail... Il faut prendre du temps pour se mettre à côté des gens, ça prend beaucoup de mon temps. Je fais aussi beaucoup de secrétariat par rapport à Monsieur [le chef d'entreprise]. On travaille ensemble, on a fait une co-création sur le document [de réorganisation des tâches]. Je fais le projet et on travaille ensemble sur le document. Par exemple, je fais le projet de courrier pour le conseil général, pour une note sur le personnel. »

Interrogé sur son investissement au sein de la fédération nationale des transports de voyageurs (FNTV), il évoque sa participation à la commission formation au niveau national. Il a également participé à des formations sur le marketing organisées par le Medef au niveau local et fait partie d'un réseau local d'entrepreneurs appartenant à divers secteurs.

Le gestionnaire de PMR, ingénieur de formation, entre dans l'entreprise par le biais d'un ami camarade de promotion qui est alors cadre dans l'entreprise<sup>72</sup>. Embauché en 1997, à ses débuts, il est conducteur en fin de journée et en soirée pour la filiale. Cette période dure cinq semaines, le chef d'entreprise décide rapidement de le former à l'exploitation pour

---

<sup>72</sup> Ce cadre est perçu un temps par le chef d'entreprise comme un successeur potentiel, mais il a quitté l'entreprise.

l'entreprise mère puis le charge, fin 2006, de renforcer l'équipe de PMR qui subit une perte de chiffre d'affaire, tout en restant à l'exploitation de l'entreprise mère. Aujourd'hui, il dit assurer « *trois tiers temps* » composés d'un tiers temps comme gérant de PMR « *la perm' dès 5h45 ici tous les matins* » (gérant de PMR), d'un deuxième tiers temps comme responsable d'exploitation du contrat de délégation de service public pour la gestion du planning et des réunions avec les autres entreprises membres (21 au total) de la délégation, et d'un troisième tiers temps « *le plus petit* » dans l'entreprise mère composé de tâches diversifiées allant de la commande du gasoil, la gestion des licences, (un héritage datant de ses premières fonctions dans l'entreprise) à la gestion des relations avec un sous-traitant de l'entreprise. Non investi dans les réseaux patronaux, il est investi dans diverses associations (de consommateurs) et au niveau politique localement. Il assure la gestion des ressources humaines pour PMR, où il conduit les réunions de délégation unique du personnel et les négociations. Pour l'entreprise mère, il participe aux réunions DP/CE, de négociations et dirige les CHSCT. Nous revenons dans la deuxième partie sur l'histoire de cette répartition.

En l'absence d'une direction des ressources humaines unifiée, sur qui les responsables de l'entreprise s'appuient-ils pour mettre en œuvre les modifications induites par la loi du 20 août 2008 pour la représentativité syndicale comme pour les règles de négociation ? Chacun des membres de la direction se réfère à l' « assistante en ressources humaines ». Diplômée d'une maîtrise en droit, elle est en contact régulier avec le juriste en droit social de la fédération patronale locale. Ces intermédiaires – qu'on peut appeler des « professionnels de la conformité » (EDELMAN, 2011), l'un étant à l'intérieur de l'organisation (l'entreprise), l'autre à sa périphérie – ont assuré la traduction de la loi en prescriptions concrètes à l'occasion du renouvellement des IRP en janvier 2010. On constate un mode de mise en conformité avec la loi divergeant des pratiques observées à l'occasion des monographies de grandes entreprises, notamment pour ce qui concerne le rôle du RSS.

Avant d'éclairer l'investissement de ce nouveau mandat dans cette entreprise, il convient de revenir sur l'histoire de l'implantation syndicale en son sein : de l'entreprise artisanale à la PME de plus de deux cents salariés, comment les syndicats sont-ils parvenus à s'implanter ?

## **2. Histoire(s) de l'implantation des syndicats dans l'entreprise**

Passé de la direction d'une communauté liée par l'entre soi familial à une communauté élargie à des membres (salariés) extérieurs à la famille, le chef d'entreprise a su développer la

structure d'origine sans pour autant accepter « naturellement » les logiques de représentation qui s'imposent à cette nouvelle organisation. Habitué à contrôler la représentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur – dans les espaces patronaux et politiques locaux – et à assurer la direction interne de l'entreprise (malgré la présence d'un DG, l'ensemble des décisions passe par lui), il perçoit comme une remise en cause de son pouvoir de décision l'investissement du rôle de représentant par des salariés syndiqués, ces derniers ayant accès à des ressources, notamment juridiques, qui leur permettent d'interroger les mesures prises par l'employeur, dont celles relatives à l'organisation et aux conditions de travail. Si la loi impose la mise en place d'institutions représentatives du personnel, cette institutionnalisation ne va pas de soi pour l'ancien dirigeant d'une structure familiale. En entretien, il évoque la mise en place dans un premier temps d'une association de conducteurs pour l'entreprise, réunie essentiellement pour traiter des œuvres sociales. Le chef d'entreprise confie regretter le temps de cette association :

*« Q – Oui, vous me disiez que vous avez eu une association avant qui n'avait pas de responsables syndicaux ? R – Non, non, qui n'avait pas [de syndicats]... ben on avait un procès verbal de carence et on avait fait ce qu'on appelle une [association du personnel de l'entreprise], association du groupe [X] qui faisait, qui avait comme ressource comme si c'était un CE ! Et qui faisait d'ailleurs des manifestations sociales et tout ça ! Et il y a beaucoup de gens qui l'ont regrettée après ! Parce qu'il y avait des collaborateurs qui étaient dynamiques, qui faisaient des trucs, bon puis depuis ben... Ce qu'il y a c'est que... enfin tu sais pour vraiment faire ce qu'on pourrait appeler du bon syndicalisme, il faut que les gens ils aient vraiment la fibre ! D'abord un, il faut être altruiste, c'est comme quand on fait du syndicalisme patronal, il faut... Moi j'avais tendance à dire à mes collègues quand j'étais président de syndicat, je disais : écoutez, notre mission première c'est de créer un environnement favorable pour les entreprises dont la nôtre ! »*

Les membres investis dans cette association n'étaient pas syndiqués. Arrivée en 2005, l'assistante en ressources humaines a participé à mettre en place les premières élections pour la mise en place d'IRP, sous forme d'une délégation unique du personnel (DUP) en janvier 2006. Auparavant, il existait une amicale du personnel (appelé « association » par différents acteurs) de la fin des années 1990 à 2004, date où le chef d'entreprise a mis en place une unité économique et sociale (UES), investie par des salariés non syndiqués, cette UES, comme c'est souvent le cas, a précédé l'implantation de syndicats, notamment CFDT et CGT, qui ont pour la première fois participé aux élections en 2006.

L'entreprise mère dispose aujourd'hui d'une délégation unique du personnel (DUP), les élus sont à la fois élus DP et CE, la réunion DP/CE se tient une fois par mois, la première partie de la réunion est dédiée aux questions DP, la seconde aux questions CE. Cinq représentants de salariés sont élus titulaires pour les réunions DP/CE, trois représentants UNSA et un représentant CGT pour le collège ouvriers-employés et une représentante sans étiquette syndicale pour le collège agents de maîtrise - cadres, ceux-ci se faisant parfois

accompagner de leurs suppléants, une représentante de section FO et le DS CFDT sont invités à suivre les réunions. Lors des réunions de NAO, trois délégués syndicaux étaient formellement invités, respectivement pour l'UNSA, la CGT et la CFDT, la représentante FO était invitée au titre d'observatrice. La filiale PMR comprend également une DUP, seul le syndicat UNSA y est présent. Un délégué du personnel non syndiqué est élu pour l'agence de voyage. Pour comprendre cette démarcation entre les trois structures de l'entreprise où chacune dispose de ses propres IRP et la relative routine observée dans le calendrier des relations professionnelles, nous nous sommes intéressée à l'histoire de l'implantation syndicale dans l'entreprise, nous avons cherché à comprendre comment les syndicats se sont implantés dans l'entreprise, comment les rapports de force entre eux se sont construits et comment les représentants de salariés se sont appropriés les IRP dans le temps<sup>73</sup>.

La mise en place d'IRP ne va pas de soi. L'observation des bouleversements du calendrier des élections professionnelles et les résultats sortis des urnes comme le développement de rapports conflictuels entre l'employeur et certains élus – délégués syndicaux, donnent à voir différentes formes de réticence patronale face à l'implantation syndicale. Jusqu'à la fin des années 1990, en l'absence d'organisation de salariés, la direction établit des procès verbaux de carence. A la demande de salariés, le chef d'entreprise met en place ce qu'il appelle une « association » - qui est de fait une amicale de salariés - pour l'entreprise. Les salariés qui s'investissent dans cette institution ne sont alors pas membres d'un syndicat, ils sont sans étiquette.

« Avant il n'y avait pas de CE ici mais une association de conducteurs, ils faisaient deux réunions par an ! Une fois, les gars ont voulu un comité d'entreprise. Les salariés sont allés voir [le chef d'entreprise], à l'époque, il y avait 73 salariés. Il existe une injonction pour les entreprises de plus de 50 salariés, [le chef d'entreprise] a fait un référendum pour demander aux salariés s'ils voulaient une association ou un comité d'entreprise, les gars ont voulu un comité d'entreprise. » (DS CGT)

Si le PDG confie regretter le temps de « l'association », c'est au regard de la judiciarisation des rapports au sein de l'entreprise entre représentants de l'employeur et des salariés comme à l'extérieur par des litiges portés devant les prud'hommes, et parfois au-delà. S'il n'est pas opposé à la logique d'une représentation des salariés, il perçoit l'arrivée des syndicats comme une remise en cause de son pouvoir de direction.

---

<sup>73</sup> Lors de chaque entretien, que ce soit avec les membres de la direction comme avec les représentants du personnel, nous avons demandé de nous « raconter » l'histoire du paysage syndical au sein de l'entreprise. Nous avons procédé à un recouplement des discours recueillis, contrôlés par un accès aux archives de l'entreprise (le déroulement et les résultats aux élections, des archives liées aux contentieux juridiques mettant notamment en cause un représentant du personnel syndiqué CGT, les procès verbaux des réunions de la délégation unique du personnel DP/CE, les protocoles d'accord électoraux et les accords d'entreprise depuis le début des années 2000).

« Avant, c'était familial ici, il n'y avait pas de délégués syndicaux, il n'y avait que des représentants du personnel. Celui qui était là avant [pour la CFDT] était sous cdd. Avant d'être délégué syndical j'étais membre du CHSCT [de janvier à octobre 2006]. Le confrère, je n'aime pas critiquer, mais c'était le code du travail sur la table, il était borné, il assistait aux CHSCT. Moi j'étais sans étiquette, je n'ai pas dit que j'étais à la CFDT. Quand il l'a su Monsieur [le chef d'entreprise], c'était la fin du monde ! Le jour où il a reçu le recommandé [en 2008], il me l'a reproché. Ben... Directement, il m'a fait comprendre que je voulais faire fermer l'entreprise ! Là, il y a plein de trucs qui se passent et on l'apprend par d'autres personnes. Par exemple, là, il y a un conducteur qui a eu un accident, la moindre des choses c'est de prévenir le CE ! On l'apprend par un client. » (DS CFDT)

Non affiché CFDT, perçu comme représentant des salariés CHSCT sans étiquette, il juge ses relations bonnes avec la Direction et l'état de son travail satisfaisant. Une fois nommé délégué syndical CFDT et son appartenance syndicale affichée, il fait état d'une dégradation de son service de travail<sup>74</sup> ayant des conséquences directes sur son salaire. Interrogés sur leurs salaires perçus, nous retrouvons une tendance établie quantitativement selon laquelle, par rapport à un salarié lambda, un DS CGT tend à percevoir un salaire inférieur de 20 %, un DS CFDT tend à percevoir un salaire inférieur de 10 % et un DS FO un salaire équivalent (BREDA, 2011). Dans le cas présent, le DS CGT, comme son suppléant pour le mandat DP/CE, subit une détérioration de son salaire plus importante que le DS CFDT qui, lui-même, subit une détérioration de son salaire par rapport à la RSS FO et aux élus UNSA, qui, eux, se retrouvent avec des salaires similaires aux autres salariés, voire plus avantageux. Mais, contrairement au délégué CGT, les actions syndicales du DS CFDT en place n'ont pas pour conséquences le fait de subir de procédures de licenciement. Pour le directeur général, ces procédures de licenciement à l'encontre du délégué CGT se justifient car il est perçu comme faisant partie de ces syndicats qui ont pour vocation de « *faire couler l'entreprise* ». Il confie néanmoins chercher à « *se mettre dans la poche* » certains élus, notamment en développant une relation privilégiée avec les représentants UNSA, détenteurs de plus de 60 % des suffrages exprimés lors des dernières élections, leur conférant une position quasi hégémonique. Ces derniers appartiennent à une génération ancienne de conducteurs ayant développé des rapports interpersonnels avec les membres de la direction, notamment avec le directeur général et avec le gérant de PMR, donnant au syndicat des allures de syndicat « maison ». Ces représentants semblent être instrumentalisés par la direction : investis dans l'association puis l'UES de 2004 à 2006 mais non candidats lors des premières élections professionnelles pour l'institution de la DUP en janvier 2006, face au développement de syndicats (CFDT, CGT puis FO), ils s'affilient à l'UNSA à l'initiative d'un

---

<sup>74</sup> En entretien, le délégué CFDT nous confie avoir attendu avant de s'afficher comme appartenant au syndicat CFDT. Entré en 2004 dans l'entreprise, après avoir été représentant de porteur de part pour une banque et conducteur pour une entreprise de transport concurrente, il est adhérent CFDT depuis son premier emploi. Intégré dans son syndicat, il est depuis 3 ans conseiller du salarié pour aider les salariés. Il espère bientôt devenir conseiller prud'homme. Il est nommé délégué syndical par le syndicat en 2008 et dès lors contraint d'assumer son appartenance syndicale face à l'employeur .

cadre, ancien représentant des salariés sans étiquette, devenu le gérant de PMR. Celui-ci avait fait partie des premiers salariés élus dans « l'association », il n'avait à l'époque pas de fonction de direction dans l'entreprise. Gérant de la filiale dès 2006, il confie pourtant en entretien participer à créer le syndicat UNSA dans l'entreprise en 2007 avec les autres représentants précédemment élus et jusqu'alors non étiquetés. Il justifie la création du syndicat car « *la CFDT et FO avaient mis le bazar* » et le choix du syndicat UNSA car il avait « *entendu parler du syndicat par un ami qui est à la banque de France* ». Lors de l'entretien, il élude le représentant CGT, nommant par leurs prénoms les représentants UNSA et ne citant jamais directement le délégué CGT. L'actuel secrétaire du CE, investi dans l'association puis à l'UNSA, justifie quant à lui le choix du syndicat pour la possibilité « *d'être autonome* » dans l'entreprise, sans avoir à rendre de comptes au syndicat. Le gérant de PMR revient sur les raisons de la création de l'UNSA en entretien :

« R – C'est un peu compliqué parce que l'UNSA, j'ai participé à créer la section UNSA de [l'entreprise mère] Q – Ah ? D'accord. R – Oui ! Dans le statut initial, c'était même mon adresse ! Q – Ah oui ? R – Oui ! Q – Pourquoi vous aviez créé le syndicat à [l'entreprise] ? R – Pour contrer les autres ! Q – C'est-à-dire qu'il y avait déjà d'autres syndicats avant que vous vous arriviez ? R – Oui. Enfin pas quand je suis arrivé c'est parce qu'ils avaient déjà fait le bazar ! Je finis avec [l'entreprise], je vous dis en gros le CHSCT ça se passe bien [dans l'entreprise] ici globalement je crois que ça se passe bien, il faut en parler avec [la stagiaire RH] également si vous avez l'occasion parce qu'elle est venue aux deux CE, je l'ai invitée au CE de [la filiale], c'est un peu bizarre c'est pas pareil et...[à l'entreprise mère] on se bat tous pour ne pas y aller ! Q – Aux NAO ? R – Aux réunions CE/DP et NAO [silence]. Il faut savoir que [l'entreprise] il y a [Monsieur X] qui est PDG. Q – Oui. R – Qui n'y va plus, il n'y va jamais. Q – Il y allait avant ? R – Il y allait une fois de temps en temps, oui. Q – Il a arrêté quand ? R – Ben, il y a eu un premier mandat de l'Unsa, donc là il y allait de temps en temps, après ils n'ont plus voulu se représenter, ils étaient pas Unsa, ils étaient non cartés à l'époque, à l'époque Robert, Pascal et Raoul<sup>75</sup>, ils étaient non cartés et donc il y avait eu un premier CE, c'est à l'époque où j'étais secrétaire du CHSCT, pendant deux ans. Après il y en a eu d'autres qui sont venus. Q – Comme responsable cadre ? R – Non, non, non, comme élus au CE, comme Robert, Pascal, et Raoul ne se représentaient plus, il y en a eu d'autres et ils ont fait rentrer la CFDT ou la CGT et FO, ils ont fait le bazar...ça a commencé là. Enfin, ça a commencé, par exemple, que moi avant, non mais à l'époque encore, parce que j'étais élu au CE aussi. Q – Et vous étiez [il me coupe] R – Représentant agent de maîtrise cadre, il y a deux collègues [à l'entreprise mère], ici, il n'y a qu'un collègue parce qu'il n'y a que des agents de maîtrise et ils ne sont que six sur 75 mais, enfin maintenant ils sont neuf, enfin bref, et [à l'entreprise mère] il y a deux collègues, donc à l'époque j'étais représentant agent de maîtrise cadre titulaire, donc si vous voulez, par exemple, à l'époque j'étais secrétaire suppléant du temps de Raoul, Robert, Pascal. » (gérant de PMR)

Le gérant fait ici état de relations interpersonnelles fortes avec les actuels représentants UNSA, élus avec lesquels il a eu l'idée de créer le syndicat UNSA pour contrer l'arrivée des syndicats « confédérés » dans l'entreprise. Si, de par sa position de membre de la Direction, il n'appartient plus aux membres actifs du syndicat, il en a été l'un des instigateurs.

Le calendrier des élections professionnelles (et son bouleversement) est un autre élément révélateur des réticences patronales liées à la mise en place des IRP dans l'entreprise. En janvier 2006 sont organisées les premières élections avec présentation de listes syndicales

---

<sup>75</sup> Les prénoms ont été modifiés pour garantir l'anonymat.

pour la DUP dans l'entreprise mère. Un protocole d'accord préélectoral (PAP) est signé entre le chef d'entreprise, la déléguée syndicale CFDT nouvellement implantée dans l'entreprise, et trois représentants syndicaux mandatés extérieurs à l'entreprise (pour FO, la CFTC, la CFE-CGC) suite à l'invitation formelle du chef d'entreprise envoyée aux unions locales des cinq organisations alors représentatives. La déléguée syndicale CGT, également nouvellement implantée dans l'entreprise, ne signe pas l'accord. Le PAP organise les élections pour une durée de deux ans autour de deux collèges : le collège ouvriers-employés et le collège agents de maîtrise – cadres. La CFDT et la CGT présentent chacune une liste pour le collège ouvriers-employés mais aucune pour le 2<sup>ème</sup> collège. Alors que quatre sièges sont à pourvoir (3 pour le 1<sup>er</sup> collège, un pour le 2<sup>nd</sup>), seule la CFDT parvient à présenter trois candidats titulaires et trois candidats suppléants, la CGT ne présentant que deux candidats dans les deux cas. Lors du premier tour, le quorum n'est pas atteint et le nombre de votes blancs et nuls atteint la majorité des suffrages exprimés. Lors du second tour, ni la CFDT ni la CGT n'obtiennent de siège, ce sont les deux listes sans étiquettes qui obtiennent les sièges pour les deux collèges. Une des deux listes sans étiquette met en tête un salarié en contrat à durée déterminée qui devient secrétariat du CE. Le second élu de la même liste se syndique et crée le syndicat FO.

« A l'intention de mes collègues de travail,

J'ai souhaité, avec le consentement de quelques Collègues, constituer au sein de notre Entreprise, un nouveau syndicat FO/UNCP afin d'établir avec le syndicat CFDT Transports animé par Pascal, une situation sociale plus responsable, plus constructive dans l'intérêt de la grande majorité des salariés que nous représentons.

En effet, nous avons à déplorer un échec avec le comité d'entreprise actuel, qui avait perdu de son objectivité suite à la mésentente permanente qui subsistait entre le secrétaire du CE, Jean-Pierre, la Direction et la majorité des membres élus du CE, qui ont tour à tour démissionné. Il en a été de même des délégués syndicaux Pascal CFDT et Caroline CGT, qui eux aussi en avaient assez de l'attitude incompréhensible et destructrice du secrétaire du CE. Celui-ci s'obstinant à vouloir imposer sa façon de voir, en particulier celle qui consiste à réclamer l'application de textes dans des domaines où les acquis obtenus par l'entreprise sont plus favorables et que l'accord social, approuvé dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, avait obtenu l'approbation des Syndicats et de l'ensemble des salariés. (...)

Depuis peu, la Déléguée CGT en titre a été évincée par Jean-Pascal suite à un contentieux avec la Direction. Bien que cela ne regarde que les affiliés CGT, nous considérons cette manœuvre inacceptable entre collègues. De plus, elle a eu pour conséquence une détérioration des rapports entre la Direction et les Représentants concernés et porte atteinte à un climat social déjà durement touché.

Nous avons également constaté que le nouveau Délégué Syndical CGT semblait avoir des comptes personnels à régler avec Monsieur X [chef d'entreprise], ce qui n'est pas fait pour améliorer les relations sociales dans l'Entreprise. (...)

Pour ce qui nous concerne, nous sommes favorables à préserver et à organiser des rapports Direction – Représentants du Personnel, responsables et constructifs, afin d'améliorer encore nos rémunérations et nos conditions de travail ; ce qui est plus positif. »<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Tract FO, septembre 2006.



Le tract du représentant FO reprend deux leitmotiv tenus par les membres de la Direction et des salariés proches de la Direction durant l'enquête : premièrement, l'idée selon laquelle la situation dans l'entreprise est non seulement plus favorable que la convention collective mais également que dans les entreprises de transports voisines ; deuxièmement, l'idée selon laquelle les représentants qui remettent en cause ce constat et demandent l'application des textes ont une attitude « destructrice » pour l'entreprise et les salariés. La démission des élus CE est associée à des rapports interpersonnels « détériorés » et non à des représentations divergentes quant à l'investissement « conforme » du rôle d'élu CE. Le secrétaire du CE présenté sans étiquette alors mis en cause s'est entre temps affilié à la CFDT, son contrat n'ayant pas été prolongé, il a par la suite engagé une procédure aux prud'hommes contre cette décision de l'entreprise qui a continué à embaucher, notamment en CDI. Suite à la démission des membres du CE, des élections partielles sont mises en place début octobre 2006 pour le premier tour et fin octobre pour le second. Lors de ces élections, la CFDT, la CGT et FO présentent des candidats uniquement pour le collègue ouvriers-cadres, ne parvenant pas à recruter de candidats parmi les agents de maîtrise et les cadres. Moins d'un an après la mise en place de la DUP, les candidats présentés par les organisations syndicales parviennent à investir cette arène de représentation grâce aux élections partielles. Obtenant des représentants élus au premier tour pour le 1<sup>er</sup> collège, la CGT emporte la majorité des voix (28 voix sur 65 exprimées, soit 43,5 % des voix) et obtient 2 sièges, FO un siège (26 voix sur 65 exprimées soit 40 %). La CFDT, alors « en crise » selon l'actuel délégué CGT suite à l'éviction du secrétaire du CE qui s'y était rattaché, est évincée de la DUP (ayant obtenu 11 voix, soit 16,5 %). Un titulaire et un suppléant sans étiquette représentent les agents de maîtrise-cadres, élus au second tour. Le nouveau délégué syndical CGT devient secrétaire du CE. Ce salarié a commencé sa carrière professionnelle dans une entreprise d'imprimerie où il s'investit dans le syndicat comme secrétaire adjoint puis secrétaire général. Il quitte l'entreprise d'imprimerie pour travailler dix ans dans une entreprise de transport avant de rejoindre la PME en 2001, où il est alors simple adhérent de la CGT avant de participer à la création du syndicat dans l'entreprise quelques années plus tard. Fort d'une expérience syndicale acquise lors de ses précédents mandats syndicaux, le délégué CGT incarne par certains aspects la figure du « syndicaliste juriste » (WILLEMEZ, 2007). S'il n'a pas d'expérience prud'homale, il n'en apprend pas moins le droit en autodidacte, grâce à une intégration forte au sein de la structure syndicale : membre du bureau du syndicat CGT des transports pour le Département, il s'y rend régulièrement et bénéficie d'un soutien juridique assuré par le secrétaire du syndicat et par un juriste en droit social qui assure une permanence

quotidienne dans les locaux du syndicat. Lors de la deuxième réunion du CE, il demande un audit financier des comptes de l'entreprise. Selon ses dires, c'est suite à cette demande que l'ensemble des élus du CE démissionnent sur pression du chef d'entreprise, ce que conteste le PDG pour qui ces démissions sont dues au « comportement » du délégué syndical. Suite à cette deuxième vague de démissions, des élections partielles sont à nouveau organisées un an plus tard en novembre 2007. Un nouveau protocole préélectoral est négocié et signé par le chef d'entreprise, le délégué syndical CGT et le délégué syndical FO. En dernière page, on trouve la mention suivante « il est précisé que la CGT a refusé la signature du présent protocole par l'UNSA ». La CGT, contestant la représentativité de l'UNSA, contraint les membres de ce syndicat à ne présenter des candidats qu'au second tour. Lors du premier tour, ni FO ni la CFDT ne présentent de liste. La CGT ne parvient à présenter que 2 candidats titulaires et un candidat suppléant. Comme lors des premières élections en janvier 2006, non seulement le quorum n'est pas atteint mais les votes exprimés sont majoritairement blancs ou nuls. Au deuxième tour, deux listes se présentent, la même liste CGT avec à sa tête le délégué syndical et une liste UNSA. Les anciens élus non syndiqués affiliés désormais à l'UNSA recueillent 50 voix sur 77 suffrages exprimés, soit 65 %, et la CGT 19 voix, soit 25 %. En nombre de sièges, l'UNSA obtient deux sièges et la CGT un siège pour le 1<sup>er</sup> collège, le second collège restant investi par un élu sans étiquette. Ces élections partielles ont été organisées sous injonction de l'inspection du travail mais pour une courte durée. De nouvelles élections (correspondant au rythme installé par l'entreprise depuis janvier 2004 avec des élections organisées tous les deux ans à date équivalente) sont organisées en janvier 2008. L'UNSA obtient alors 60 voix sur 77 suffrages exprimés, soit 78 %, et la CGT 17 voix soit 22 %. La CGT est évincée de la DUP, l'ensemble des sièges revenant à l'UNSA pour le 1<sup>er</sup> collège.

C'est dans l'héritage d'une implantation récente des syndicats et de relations conflictuelles entre les acteurs des relations professionnelles dans l'entreprise que prennent place les élections de janvier 2010 dans le cadre des nouvelles règles de représentativité et de validation des accords. Informés par leurs syndicats du changement de législation et en vue de conserver la représentativité syndicale dans l'entreprise, les représentants de la CGT et de la CFDT décident alors de s'allier. Dans le cadre d'un mandat dont la durée est désormais fixée à quatre ans selon le nouveau PAP, le délégué CGT propose de présenter une liste commune au délégué CFDT. Le délégué CGT s'impose comme tête de liste (la CFDT n'ayant pas présenté de liste lors des dernières élections), ce qui lui permet de récupérer un siège pour le comité d'entreprise. Le représentant CFDT n'est pas élu au CE, mais sa stratégie lui permet

de passer le seuil des 10% et de disposer d'un mandat de délégué syndical. En 2010, sur 105 inscrits, 92 salariés ont voté, 8 ont exprimé un vote nul. La liste commune CGT/CFDT obtient 30 voix et l'UNSA 54 voix (soit 64% des suffrages exprimés). Le partage des voix entre la CGT et la CFDT est réparti à 60% pour la CGT (qui obtient 22% des suffrages exprimés) et 40% pour la CFDT (14% des suffrages exprimés), ce qui permet aux deux salariés de passer le seuil de représentativité pour leur organisation et en l'absence de contestation de l'UNSA, de signer des accords. L'UNSA conserve sa position hégémonique : le secrétariat du CE reste occupé par le conducteur précédemment investi dans ce mandat qui cumule cette fonction avec les mandats de secrétariat du syndicat et de délégué syndical, et les autres membres disposent de deux sièges pour la délégation unique du personnel DP/CE de l'entreprise mère.

Si les résultats obtenus confirment l'alliance comme étant une stratégie gagnante pour les deux délégués syndicaux dont l'objectif était de conserver la représentativité dans l'entreprise, au cours de la campagne électorale le délégué CFDT fait état d'intimidations sous la forme de lettres anonymes et du désistement d'un candidat CFDT. Selon lui, un membre de la Direction aurait forcé un de ses colistiers à dénoncer la fusion avec le délégué CGT alors qu'il avait été consulté et avait donné son accord. Une lettre signée par ce dernier a été distribuée à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

« Chers collègues,

M'intéressant au social, j'ai souhaité m'engager en me présentant à vos suffrages à l'occasion des élections syndicales du 11 janvier 2010, sur la liste de la CFDT.

**Je veux vous faire savoir que je n'ai pas été informé de la fusion de la liste avec la CGT.**<sup>77</sup>

Bien que je respecte le choix des uns et des autres et les organisations syndicales dans leur ensemble, je ne souhaite pas être associé à cette fusion et je ne suis pas d'accord pour être candidat sur cette liste. J'ai prévenu le délégué syndical CFDT avant la communication des listes électorales.

En effet, je suis attaché au respect des individus et surtout au bien être des salariés.

Nous passons tellement de temps au travail qu'il est important de travailler dans le respect, la cohésion et la convivialité.

Notre entreprise n'est peut-être pas parfaite, mais il y règne une ambiance particulière où les salariés peuvent s'exprimer. Nous avons le privilège de nous voir accorder des arrangements de « planning », des prêts de véhicules...Croyez- le bien, ce n'est pas le cas partout. Pour avoir été ailleurs, je peux me permettre cette remarque.

Nous avons :

- la mutuelle gratuite,
- nos congés quand nous le demandons
- une écoute permanente de l'encadrement

Pour ces raisons il est important de garder l'esprit d'équipe et de nous battre pour des améliorations et non pour des querelles inutiles qui n'intéressent personne.

<sup>77</sup> En gras et souligné dans le texte.

Croyez bien que ma position est difficile aujourd'hui. J'ai été trompé et cela est très désagréable.

Je compte sur vous pour prendre la bonne décision et ne pas cautionner des gens qui font plus de mal que de bien.

Je reste à votre service.

Avec toute mon amitié. »<sup>78</sup>

Pour le délégué CFDT, la lettre aurait été rédigée par un membre de la Direction et signée sous la contrainte par son colistier qui a, depuis, quitté l'entreprise. Cette lettre reprend les deux leitmotiv du tract FO de 2006, des arguments repris de manière systématique par les membres de la direction et les représentants du personnel proches de la direction : l'entreprise offre de bonnes conditions de travail et de rémunération à ses salariés et tout RP contestant cette affirmation tend à être délégitimé.

Une représentante nommée au CHSCT, ancienne adhérente de l'UNSA, évoque la relation paternaliste qu'entretient le chef d'entreprise avec ses salariés, relation qui lui permet d'assurer leur « loyauté » envers lui et l'entreprise sous forme de don, contre-don. A titre d'exemple, pour elle, il a fait jouer ses relations pour que sa fille soit prise dans un lycée professionnel très demandé de la région afin qu'elle puisse réaliser son rêve : être coiffeuse. Le « patron » est alors présenté comme quelqu'un de « social », « *il est même parfois trop social* » regrette le directeur général. Les invectives sont, dans les discours recueillis au sein de la direction, dirigées systématiquement contre le délégué CGT, dont les positions sont présentées comme « destructrices » pour l'entreprise. Engagé depuis 2006 sur son nom aux élections professionnelles et pour le syndicat, sa légitimité de représentant syndical est contestée et remise en cause par le biais d'une personnalisation des rapports entre le délégué syndical et le chef d'entreprise. Lors de notre demande d'autorisation afin d'assister aux réunions des IRP, le chef d'entreprise évoque longuement les relations conflictuelles entretenues avec le délégué CGT, situant le conflit comme étant un conflit personnel entre les deux hommes, reliant pourtant les « affaires » qui les concerne à son « enrôlement » au sein de la CGT.

« Je cherche encore depuis deux ans et demi devant quels tribunaux je suis pour des affaires plus ou moins gênantes, c'est très contrariant d'être mis à partie comme ça... Quand on connaît... Je connais le gars enfin... il est venu ici parce qu'il était malheureux chez [une entreprise concurrente], on l'a embauché là, on a pris sa fille en stage, on a embauché son fils, son fils il s'est mal comporté on a dû le licencier, enfin je dirais c'est impensable ! Il y a des trucs dans la vie on ne pense même pas qu'on va rencontrer ! Enfin moi j'ai divorcé mais cette affaire m'a perturbé plus que mon divorce quoi ! Tellement ça me perturbe ! » (chef d'entreprise)

---

<sup>78</sup> Lettre de janvier 2010, peu de temps avant le premier tour des élections, signé par le suppléant CFDT du délégué syndical CFDT.

Les relations se sont détériorées à partir de la publicisation de l'engagement du salarié au sein de la CGT au moment de la campagne électorale pour l'élection de la DUP en octobre 2006. Elu DP/CE et secrétaire du CE, il voit l'ensemble des représentants démissionner, donnant lieu à de nouvelles élections partielles fin 2007, il est évincé de l'instance en 2008 avant de retrouver une place de représentant des salariés aux dernières élections en 2010. Délégué syndical depuis 2006, les relations se portent sur le terrain juridique en 2009, lorsque, au moment où l'entreprise renégocie un contrat de délégation de service public avec le Conseil Général pour le transport scolaire, le délégué CGT écrit au Président du Conseil Général pour dénoncer les conditions de travail dans l'entreprise. Bien qu'ayant remporté le marché, malgré une baisse de la durée du contrat qui passé de 10 ans à 8 ans, le chef d'entreprise décide de licencier le délégué CGT pour faute. La demande d'autorisation de licenciement est déboutée par l'inspection du travail, au motif que l'entreprise a finalement remporté le marché.

« Moi, j'ai eu des tracts injurieux à mon égard, mon avocat il m'a toujours dit, alors mes collaborateurs me disaient : « mais attends quand même Monsieur [X] il faut porter plainte ça va pas ! » Et mon avocat il disait toujours : « moi je vous le déconseille ! » Ben quand même mes collaborateurs me disent : « quand même Monsieur [X] c'est pas normal » et tout ça, et bien aujourd'hui la situation ayant évolué, j'ai tendance à dire que le fait de ne jamais avoir déposé plainte, ben c'est peut-être un avantage tout compte fait, j'en sais rien vraiment au fond, je sais pas ce que ça peut donner, mais si c'est pour avoir déposé deux trois plaintes qui sont sans suite, ça sert à rien ! [...] Mon avocat me disait toujours : écoutez, c'est un fusil à un coup ! Donc...mais je te montrerai. D'abord, on a demandé son licenciement suite à un courrier qu'il a envoyé au conseil général du [Département] en plein appel d'offre en 2009, je t'ai expliqué ! [...] Et ça, la journaliste quand elle l'a lu, Madame [Y] ça l'a interpellée ! Mais bon...Malgré ce courrier, malgré ce courrier au président du conseil général du [Département] on n'a pas réussi à le licencier ! L'inspection du travail...alors, je sais pas au bout d'un moment ils ont fini par me le dire parce que les relations se sont quand même... ont changé, ils m'ont dit : « ben de toutes façons Monsieur [X] c'était impossible, on ne pouvait pas accepter le licenciement ». Donc je n'ai pas encore tout bien compris, mais bon c'est comme ça ! » (chef d'entreprise)

Comme sanction, le PDG décide d'annuler la fête de fin d'année traditionnellement prévue avec l'ensemble du personnel, jugeant le climat détérioré. Depuis 2009, aucune fête de fin d'année n'a été organisée. En janvier 2011, le chef d'entreprise décide de quitter la présidence des IRP et s'en explique lors d'une réunion :

« Alors que j'avais décidé de ne plus assister aux réunions DP/CE, j'ai souhaité m'exprimer ce matin et vous faire part de mon indignation. L'Entreprise est injustement attaquée (Direction, cadres, salariés, stratégie) d'une façon déloyale et scandaleuse. Je confirme mes écrits récents en particulier l'annulation de la réunion des Personnels de début d'année (et ce n'est pas le même contexte que l'année dernière...). En effet, on ne compte plus les mauvais coups portés à l'Entreprise et à ses salariés et ce dans quel but ? Je croyais que les Elus du Personnel avaient pour mission de défendre et de rassurer les salariés et l'Entreprise ! Or je constate que l'on crée, on invente des difficultés à venir et l'on tient des propos insidieux pour faire peur ; ce qui est insupportable!<sup>79</sup>

Cependant :

<sup>79</sup> Souligné dans le texte.

-la rémunération moyenne des conducteurs est supérieure de 10 à 15% de la CCN taux horaires + avantages we etc...

-pas de 140 V, pas de temps partiel, pas de contrats précaires

-2009 masse salariale 49% du CA

-aucune distribution de dividendes aux associés de l'Entreprise depuis des décennies...

Et des propositions d'amélioration systématiquement refusées

Cherchez l'erreur !

Pour éviter toute polémique, je vous demande simplement de réfléchir collectivement...Il n'est jamais trop tard pour faire sa révolution culturelle...

Enfin, je vous dis très clairement qu'à travers vos propos et vos écrits (pour certains) vous distillez la peur et la peur va changer de côté.

Je vous remercie de m'avoir écouté. »<sup>80</sup>

Le chef d'entreprise dénonce l'attitude « *déloyale* » de certains représentants du personnel, face à des conditions de rémunération et de travail dans l'entreprise plus favorables que celles préconisées par la CCN. La légitimité du représentant CGT à agir est mise en cause car ses actions ne vont pas dans le sens de l'idée dominante selon laquelle l'entreprise est dirigée par un chef d'entreprise soucieux du bien être de ses salariés. Chaque contestation de l'organisation et des conditions de travail est perçue comme une atteinte portée à l'entreprise et à l'employeur. Le délégué CGT a en retour pour stratégie de mobiliser des représentants extérieurs à l'entreprise pour publiciser ses propos : le Président du conseil général, mais également les instances patronales au sein desquelles le chef d'entreprise a été investi un temps (jusqu'en 2008) ou les instances de contrôle de la profession :

« Mais c'est tellement complexe qu'il arrive à retourner la situation à un moment donné finalement avec des gens à qui il fait croire, qu'il aide...Mais par contre il propose rien. Il fait que des critiques. Il a écrit au service de contrôle de la DREAD, il a écrit au syndicat départemental dont j'étais le président avant, il a écrit à Paris à la fédération, ses écrits ont généré un contrôle de la DREAD donc bon...Mais finalement le vent tourne quand même un peu parce que lors du contrôle de la DREAD on a découvert, enfin ils sont venus chercher des disques du mois de juillet et lui il a un disque où il s'est trompé de date et un disque qu'il a perdu. C'est un peu l'arroseur arrosé quoi ! C'est dangereux hein ! » (chef d'entreprise)

En 2011, le chef d'entreprise tente une nouvelle procédure de licenciement à l'encontre du délégué CGT en contestant l'utilisation des heures de délégation syndicale. Il est débouté une fois de plus par l'inspection du travail mais conteste la décision, l'affaire doit passer devant le tribunal administratif. Début septembre 2011, une manifestation de soutien est organisée par les deux représentants CGT et FO. La manifestation est relayée par seize personnes, dont la majorité est extérieure à l'entreprise. Le chef d'entreprise recourt à un huissier pour l'établissement d'un procès verbal de constat. Une semaine après, une centaine

---

<sup>80</sup> Propos lus en début de séance par le chef d'entreprise, janvier 2011.

de salariés manifestent en faveur de l'entreprise, menés par la salariée-cadre élue au comité d'entreprise, auteure d'une « lettre ouverte » titrée « Les salariés de [l'entreprise] défendent leur entreprise » et distribuée lors de cette contre-manifestation. Suite à ces événements, une conductrice décide, avec quelques collègues, de remonter la section FO au sein de l'entreprise. Elle a, au moment de notre enquête, un mandat de RSS, le précédent représentant FO qui avait organisé la manifestation de septembre avec le délégué CGT ayant « démissionné »<sup>81</sup>. Fin octobre 2011, « les salariés de l'entreprise » écrivent au ministre du travail « à titre d'information » faisant état de 170 signataires de la lettre ouverte. Une copie de la lettre est envoyée aux responsables politiques, syndicaux et patronaux locaux ainsi qu'à Bernard Thibault. S'ensuit un échange de lettres entre les « salariés de l'entreprise », l'inspection du travail et les responsables locaux de la CGT, ces derniers accusant le chef d'entreprise de discrimination et de répression syndicales. Si le chef d'entreprise s'appuie sur les conseils d'un avocat et de son équipe de direction, le délégué CGT est soutenu par le syndicat des transports, au sein duquel un avocat en droit social assurant des permanences une fois par semaine, suit les procédures.

La description des rapports entre la direction et les représentants du personnel ainsi que l'implantation de syndicats diversifiés au sein de l'entreprise éclairent les glissements parfois opérés par la direction entre *représentation du personnel* et *représentation personnelle* au sein de cette PME. Par ailleurs, les tentatives de la direction d'isolement dans un premier temps, puis d'évincement dans un second temps de délégués syndicaux « portés sur les textes » davantage que sur l'échange de don/contre-don montrent, d'une part, les formes de réticence patronale face à l'utilisation des IRP comme lieu d'échanges censé « rétablir l'équilibre entre employeur et salariés » et, d'autre part, les « coups » subis par des élus qui investissent leurs mandats à l'aune des droits qui leur sont conférés (notamment droit d'information sur les comptes de l'entreprise, comme la demande d'audit déboutée par la direction par exemple).

### **3. Les institutions représentatives du personnel en pratique dans la PME**

Dans cette partie, nous montrons l'interprétation du cadre de la loi côté patronal et côté syndical à partir du mandat investi par la RSS FO et des conditions – contraintes et opportunités – d'investissement de ce mandat.

---

<sup>81</sup> Dans le cas présent, nous utilisons les guillemets car divers acteurs ont évoqué le terme de « démission » mais n'avons pas rencontré le représentant FO concerné.

Dans les grandes entreprises observées précédemment, la perte de représentativité pour un syndicat jusqu'alors représentatif pouvait signifier pour les acteurs rencontrés, d'une part, la perte de moyens syndicaux jusqu'alors acquis, notamment en terme d'heures de délégation syndicales, et, d'autre part, la perte de l'accès aux informations par le fait d'être évincé des instances de représentation (DP, CE/CHSCT, négociations d'accords). Si la loi du 20 août 2008 impose le passage d'une représentativité présumée à une représentativité fondée sur les élections professionnelles et conditionne la validité des accords à la signature de délégués représentants au moins 30 % des votes exprimés lors des dernières élections et à l'absence d'opposition majoritaire, l'application de la loi ouvre la porte à diverses interprétations côté patronal et côté syndical, notamment sur les possibilités d'investissement du rôle de représentant de section syndicale (RSS). Dans une banque observée au niveau national, il allait « de soi » pour les membres de la Direction comme pour les représentants syndicaux reconnus représentatifs que les RSS (qu'ils aient été délégués syndicaux ayant perdu la représentativité ou qu'ils soient issus d'un syndicat qui cherche à être reconnu représentatif) n'avaient pas leur place au sein des instances de représentation. Dès lors, une fois leur représentativité perdue, les anciens délégués syndicaux devenus RSS perdaient également l'accès aux lieux où les informations sont débattues, les portes des CE/CHSCT comme des négociations leur étaient fermées, les contraignant à aller « à la pêche » aux informations, celles-ci étant nécessairement biaisées par la perception et le bon vouloir de leur informateur (c'était le cas de la CFTC dans la banque étudiée).

Or, malgré une concurrence accrue entre syndicats présents dans la PME, notamment au regard de l'implantation hégémonique du syndicat UNSA, contraignant le délégué CFDT et le délégué CGT à s'allier pour conserver leur représentativité dans l'entreprise, la RSS FO, succédant au RSS ayant quitté l'entreprise, a quant à elle accès aux arènes de représentation. Sa présence et ses propos sont notifiés dans les procès verbaux des réunions DP/CE et elle a été autorisée à participer aux réunions de NAO en 2012 comme de négociation sur l'égalité professionnelle fin 2011. Le délégué syndical CFDT, non élu DP/CE, est également présent et invité lors des réunions DP/CE alors même que la loi prévoit qu'un syndicat représentatif ne puisse nommer un représentant syndical au CE que s'il y dispose d'élus. On observe ici un cas de mise en œuvre de la loi différent dans la PME de celui observé dans la banque. Autrement dit, deux « modèles » de mise en conformité distincts selon l'organisation appréhendée (EDELMAN, 2011), une entreprise bancaire, au capital ouvert, de plusieurs milliers de salariés, gérée par des managers tend à mettre en place un modèle distinct de celui



perçu comme étant « conforme » dans une PME familiale, de quelques centaines de salariés, au capital fermé, gérée par un héritier.

Cette ouverture d'un espace de représentation élargi dans la PME, en comparaison avec celui observé dans la banque, tient pour partie à l'investissement du mandat par la RSS, mais également aux conditions d'acceptabilité de cet investissement par les autres élus et par les membres de la Direction. Conductrice pour une PME du département voisin rachetée par Véolia, les conditions de travail suite au rachat « *n'étaient pas celles prévues au départ* », elle quitte alors le groupe pour rejoindre la PME étudiée. Récemment entrée dans l'entreprise mère (en mai 2009), elle poursuit son activité de conductrice en tourisme. Interrogée sur les raisons de son entrée au syndicat FO, elle explique s'être opposée à la manifestation organisée par la CGT et FO. Elle participe avec l'élue cadre au CE et d'autres salariés à la contre-manifestation et décide « *d'agir au niveau du syndicat* ». Le fondateur de FO étant parti à la retraite et son successeur ayant « *démisionné* », le syndicat n'est plus présent dans l'entreprise, elle reprend la section FO avec une dizaine de membres. Elle explique clairement s'être investie dans la section pour se mobiliser contre les actions du délégué CGT et de l'ancien représentant de FO et pour défendre l'employeur, s'alignant sur la rhétorique dominante sous-tendue par les deux leitmotiv précédemment exposés.

« *Q – Vous étiez déjà à force ouvrière dans l'autre entreprise ? R – Non, non. Q – Comment vous êtes entrée alors ? R – Parce que...Il s'est passé en octobre...En septembre il y a eu un événement de la CGT avec d'anciens membres de FO sont allés faire le tapage là-bas devant la société. Une opération de grande envergure et donc avec les salariés on a voulu réagir suite à ça, on a fait une contre-manifestation au mois d'octobre. On a fait une contre-manifestation au mois d'octobre [elle se trompe dans la date, c'est mi-septembre qu'a lieu la contre-manifestation] et puis on a décidé avec les salariés de réagir au niveau du syndicat quoi et éventuellement éjecter celui qui était néfaste de chez FO, donc on a monté cette section. Lui a démissionné et nous on a monté cette section, on n'a pas eu le temps de le pousser, il est parti tout seul. Q – Il est parti de la société ? R – Ouais. Et donc on a monté cette section FO. Q – D'accord, donc vous êtes à plusieurs ? La section FO [elle me coupe] R – La section FO a environ 10 membres. Q – Des salariés qui voulaient contester ? R – Voilà. Q – Et celui qui était avant [elle me coupe] R – On a voulu contester pour appuyer le patron. En faveur de la société [silence]. Et celui qui est parti, il a quitté son poste de FO en même temps que la société. Q – Et il était tout seul à FO ? R – Il était tout seul. Q – Il était tout seul ? Il n'y avait pas de section ? R – Il avait fait sa section à lui tout seul. Au départ il y en avait une, quand je suis entrée il y en avait déjà une et puis...bah le gars est parti en retraite, donc il a laissé tomber la section FO. Et puis donc elle est restée pendant un bon moment... Q – D'accord. il n'y a eu personne pendant un long moment jusqu'à ce que cet homme reprenne la section et il était tout seul ? R – Voilà. Q – Il n'avait pas d'adhérents ? R – Non. Q – Il n'y avait pas de militants ? R – Non. Q – D'accord. Et il avait un poste ici au comité d'entreprise ? R – Comme moi. » (RSS FO)*

La RSS s'investit dans le syndicat FO pour avoir sa place dans le système de représentation des salariés dans l'entreprise et pouvoir s'exprimer en son nom et au nom des salariés qui ont rejoint sa section. Sur les raisons de son choix syndical, elle dit d'emblée être « *anti-CGT* », et poursuit « *la CFDT c'était déjà pris* » et l'UNSA « *ils sont déjà nombreux* ».

Pour avoir accès au terrain d'observation, nous avons effectué un entretien préalable avec l'employeur, celui-ci nous a accordé son autorisation à condition que les représentants des salariés soient également d'accord. En accord avec le DGA, nous nous sommes présentée à la fin d'une réunion DP/CE, également première réunion des NAO (réunion pour fixer le calendrier). L'ensemble des représentants présents nous a accordé le droit d'assister aux réunions. La représentante était présente lors de notre présentation. Interrogée sur les raisons de sa présence, elle explique qu'elle n'a pas le droit de vote pendant des réunions DP/CE ni pendant les réunions de négociations, mais qu'elle a « *un droit de concertation* » :

« Q – Et vous êtes représentante de la section comme vous êtes arrivée après les élections... R – J'ai pas le droit de vote, j'ai juste un droit de concertation, d'opinion. Q – D'accord. Et du coup vous êtes présente dans quelles réunions ? R – Ben, les CE, DP. Et là les NAO, au niveau concertation quoi. Q – D'accord, donc vous êtes présente pendant les NAO aussi ? R – Oui, et puis tout ce qui est parité homme-femme, ben ça, ça s'est fait [fin 2011]. Voilà quoi. Q – Donc vous ne pouvez pas voter mais vous pouvez dire [elle me coupe] R – On discute, comme la fois dernière on a discuté, j'ai donné mon avis et tout, ce que je dis c'est repris dans le PV hein ! Ce que je dis, c'est repris dans le PV ! Comme je suis RSS, j'ai un droit de parole et tout, mais pas de vote ! Q – Et il me semble qu'il y a des CHSCT ici aussi... R – Oui. Q – Vous pouvez y assister ? R – Ça, je sais pas par contre, je n'ai pas eu l'occasion encore d'assister à une réunion, ça je n'ai pas demandé, il faudrait que je me renseigne pour savoir si je peux ou pas assister. Q – D'accord. Et c'est vous qui avez demandé à pouvoir assister aux réunions ? R – Non, c'est d'office ! C'est d'office ! » (RSS FO)

Représentante syndicale depuis peu (octobre 2011), elle commence à tisser des liens avec le syndicat localement, mais ces liens sont encore relativement faibles. Elle a participé à une formation syndicale organisée par FO sur « *comment monter une section* » et elle connaît un référent à l'union locale qui appartient au syndicat des transports, sans pour autant s'y rendre régulièrement. Contrairement aux représentants de salariés investis de longue date dans un syndicat ayant perdu ou risquant de perdre la représentativité qui anticipent ou subissent la perte de moyens syndicaux, elle ne perçoit pas les quatre heures de délégation syndicale comme une perte ou un désavantage par rapport aux autres représentants reconnus représentatifs et détenteurs de droits supérieurs, notamment en terme de temps. Les réunions DP/CE et NAO étant prises sur le temps de travail, elle avoue parfois même ne pas utiliser l'ensemble des quatre heures. Un local commun est partagé entre les représentants UNSA, CGT et CFDT, elle n'y a pas accès : « *il faudrait que je demande la clef* », dit-elle, face à ce constat. Interrogée sur la façon dont se passent les réunions, elle ne perçoit pas de formes de violence, qu'elle soit symbolique, exprimée verbalement ou non :

« R – Non, non, mais c'est vrai que... Non, on va dire que c'est correct. Ben, comme c'est la première fois, je ne peux pas comparer avec d'autres quoi. Q – *Mais est-ce que ça vous paraît violent, courtois ?* R – Ah non, non, ça va. Non, non, c'est courtois. Parfois je voudrais peut-être argumenter un peu plus et... on est pas toujours suivi, dans les argumentations, dans certains points aussi, on y vient, on dit oui, mais il y a des moments, ben on voit que derrière, suivant les gens, ben on voit que ça suit plus ou moins quoi, on va dire ça comme ça. Q – *D'accord, c'est-à-dire pour les autres représentants de salariés ? Des fois vous aimeriez être plus suivie ?* R – Oui, même par la direction des fois au lieu de

dire « on note, on note » on aimerait un peu plus de répondant quoi. *Q – Ils notent mais vous n'avez pas de réponse tout de suite ? R – Voilà. On note puis on voit à la prochaine réunion !* » (RSS FO)

Au cours de l'entretien, elle évoque une relation de confiance avec l'employeur, celle-ci jouant, dans son cas comme pour d'autres salariés, comme un mécanisme de réduction de la complexité (des interactions) sociale(s) (LUHMANN, 2006). Quand elle souhaite faire remonter une information ou évoquer un problème, elle confie ne pas hésiter à contacter directement le chef d'entreprise, sans nécessairement passer par les réunions formalisées. Ce lien de proximité avec l'employeur, de fait différent des liens construits par le DS CFDT ou le DS CGT, l'amène à adopter une représentation de l'état des rapports entre représentants de l'employeur et représentants de salariés divergente des représentations construites par les délégués CFDT et CGT. Contrairement à cette perception des rapports entre employeurs et représentants de salariés, pour le délégué CGT également élu CE et son suppléant, ma présence lors des réunions atténuerait pour partie les expressions publiques de dénigrement de leurs propos lors des réunions.

Cela étant, la présence de la RSS dans ces arènes ne va pas de soi pour l'ensemble des représentants. Lors de la première réunion de NAO observée, le délégué CGT fait un *rappel à l'ordre* à la RSS FO, exprimant publiquement que sa présence n'est pas de droit mais une faveur faite par l'employeur et les autres représentants, montrant par là que l'arrangement local peut être remis en cause.

Lors de la deuxième réunion des NAO (la première servant à fixer les dates) du 13 juin 2012, enchaînée juste après la fin d'une réunion DP/CE, la RSS FO demande au délégué CGT : « Je reste toujours pour les NAO ? »

Délégué CGT : Heu...pour le document, on l'étudiera [la direction distribue un document en séance alors que celui-ci devait être envoyé avant le début des réunions]

Le gérant de la filiale interroge le délégué CGT face à l'absence des délégués CFDT et UNSA : Qu'est-ce que tu veux, qu'on reporte les NAO ?

Le délégué répond à la RSS : Je l'autorise à être là pour voir comment on fait (à elle) : au moins tu vois ce qu'il ne faut pas faire.

Gérant : Moi j'y peux rien !

Suppléant DP/CE CGT : Ils se sont excusés pour ne pas venir ? Une fois ils n'étaient pas là c'était marqué excusé, ils demandent à reporter une question et aucun des quatre n'est présent !

Délégué CGT : Même pour le sérieux des NAO, honnêtement !

Gérant : Qu'est-ce qu'on fait ?

DGA : On peut dire nos propositions.

Délégué CGT : Vos propositions vous pouvez les donner [la réunion se poursuit et sera comptabilisée comme une réunion de NAO par la direction]<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Extrait du carnet de terrain, juin 2012.

Plus tard dans l'échange, le délégué CGT s'emporte contre la RSS : « *Déjà que je t'autorise à être présente, ce n'est pas pour me contredire !* » montrant publiquement (face à l'employeur) le degré instable de la présence de celle-ci dans la réunion, selon lui son refus pouvant contraindre l'employeur à remettre en cause le modèle jusqu'alors établi. Le délégué CGT profère une menace en séance pour forcer la représentante à, si ce n'est le soutenir, ne pas contester sa parole face à l'employeur.

Par ailleurs, le premier échange montre un faible degré de spécialisation sur les règles de droits des négociateurs côté employeur comme côté syndical. En l'absence de la responsable des ressources humaines (une stagiaire la remplaçant durant un congé maternité), aucun des membres de la direction comme des représentants de salariés n'est en mesure de s'appuyer sur la règle de droit qui régit une situation particulière (en l'occurrence la question du quorum pour tenir la réunion). Le délégué CGT dit en cours de réunion regretter ne pas avoir apporté « son code du travail », outil dont il aurait pu se servir pour statuer sur la situation. Ce constat montre par un effet de miroir le rôle important des « professionnels de la mise en conformité » tant pour l'application de la loi du 20 août 2008 que pour l'application d'autres règles de droit (EDELMAN, 2011). Paradoxalement, en l'absence de l'assistante RH, le délégué CGT est pris comme référent pour ce qu'il convient de faire ou non par le DGA. Lors de cette réunion, le secrétaire du CE, également délégué syndical UNSA, n'est pas présent car il a décidé d'assurer un service de tourisme à la place d'une délégation syndicale, ce choix étant plus avantageux financièrement. Le délégué syndical CFDT quant à lui évoque son absence quelques mois après et dit avoir à l'époque évoqué des raisons personnelles (une hospitalisation prévue à cette date là) qui n'ont pas été retenues pour déplacer la date de la réunion.

Le gérant de PMR livre sa vision de *ce qu'il faut faire* ou *ce qu'il est normal de faire* pour dialoguer. Ainsi, il explique la présence de la RSS FO lors des négociations sur la parité homme-femme car « *c'est la seule représentante femme, c'est normal qu'elle soit là pour parler des femmes, non ?* [cherchant par là mon assentiment] » (gérant de PMR). Il donne ainsi à voir sa représentation des revendications portées par les représentants de salariés en les associant davantage à leurs caractéristiques sociales qu'à leur fonction de représentants légitimés par des procédures légales leur délivrant le *droit d'être là* et de *représenter* les salariés dans leur ensemble. Plutôt que de mobiliser la logique juridique qui sous-tend le dispositif légal de représentativité dont on pourrait penser qu'elle sous-tend une logique stratégique de la part de l'employeur (négocier avec les délégués représentatifs en vue d'obtenir leur signature), le gérant s'appuie sur une logique non juridique pour justifier la

présence de la RSS FO. Il ne va pas de soi pour l'employeur qu'un représentant, une fois élu, représente l'ensemble des salariés. Ainsi, le délégué CGT, s'il est craint pour sa capacité à contester juridiquement les faux pas potentiels ou prouvés de l'entreprise (le DGA demande ainsi au délégué s'il veut reporter les NAO, de peur de commettre un faux pas en l'absence de l'assistante RH), n'est pas considéré comme représentant les salariés dans son ensemble. Cette absence de considération explique que les représentants de l'employeur contestent en séance systématiquement les propos du délégué CGT, sauf quand ceux-ci sont confortés par les autres représentants.

Confrontée à un éclatement du côté syndical, la représentante FO, nouvelle entrante dans l'espace de représentation, s'allie avec le délégué CFDT pour réunir l'ensemble des représentants lors d'une réunion intersyndicale et participe, par là, à modifier les échanges lors des réunions suivantes, les élus faisant état d'une coalition syndicale sur certaines questions posées en DP/CE. Ce type de réunions, déjà organisées auparavant, n'avaient plus cours dans l'entreprise en raison, selon le délégué CGT, de l'attitude du secrétaire du CE UNSA qui s'empressait de faire état des débats aux membres de la direction. Malgré des réticences, conscient de et contraint par la nécessité de porter une parole unie face au bloc patronal, le DS CGT rejoint également l'intersyndicale. Absent lors de la réunion, le DS UNSA envoie un élu DP/CE UNSA pour le syndicat. Lors de la dernière réunion DP/CE observée en novembre, cette stratégie engagée par la RSS FO permet aux représentants de présenter des revendications de façon unie face aux membres de la direction. Au cours de la réunion DP/CE de novembre, le secrétaire du CE UNSA joue son rôle de meneur en faisant état, face à la direction, de l'unité syndicale et des revendications (la demande de renégociation de l'accord d'entreprise et des demandes de refonte du calcul du salaire). Il tient ce rôle pendant la séance dans la matinée, soutenu par les autres représentants. L'après-midi de la même journée, alors que nous travaillons dans le bureau voisin de celui du directeur général afin de consulter les archives de l'entreprise, nous apercevons l'arrivée du secrétaire du CE UNSA dans le bureau du DG à 15h40 pour n'en ressortir que peu de temps avant 17h. Rencontré le lendemain, le DG dit avoir « *donné des conseils* » au secrétaire du CE sur la stratégie à mener pour le syndicat, l'ayant incité à réfléchir sur les conséquences d'une remise en cause du mode de calcul des salaires, preuve du degré de proximité entre le secrétaire du CE et le membre de la Direction.

Une deuxième réunion intersyndicale est prévue début décembre avant la réunion DP/CE suivante, fixée à la fin décembre. Sans pouvoir prédire si de telles réunions vont s'institutionnaliser entre les représentants, la RSS FO parvient non seulement à s'investir dans

les arènes de représentation mais également à modifier les relations entre représentants qui, avant son arrivée, entretenaient des rapports conflictuels. Si elle participe à modifier les relations entre syndicalistes investis avant son engagement à FO, le fait de participer aux instances représentatives et de mettre en place des réunions intersyndicales modifie sa représentation des rapports de forces. Investie à l'origine « pour défendre le patron » contre le délégué CGT, son intégration au sein des IRP et le développement de relations avec le délégué CFDT participent à modifier sa perception des règles du jeu. A la sortie de la réunion DP/CE de novembre, une fois les représentants de l'employeur ayant quitté la salle de réunion, les élus reviennent sur les réactions du gérant de PMR et du directeur général en séance. Un élu UNSA fait une remarque en riant à la RSS FO, soulignant le fait que poser des questions en séance et s'allier avec les autres élus allait modifier sa relation avec l'employeur. En sortant la RSS FO salue le délégué CGT en lui faisant la bise et lance à la volée : « *Attention, on est filmés !* ». Ses relations avec le délégué CGT et ses représentations des rapports entre la direction et les représentants élus se transforment progressivement : par l'accès à l'information au sein des instances et aux réunions intersyndicales, elle a accès à d'autres discours portés sur l'entreprise qui l'amènent à réfléchir sur la façon de se positionner en tant que représentant du personnel au sein des instances de représentation. Elle parvient à mettre en place des réunions intersyndicales en prévision des réunions DP/CE et des NAO 2013, malgré l'héritage de relations conflictuelles entre représentants.

#### **4. Le rôle de la branche dans la détermination de l'espace des possibles à négocier au sein de l'entreprise**

Pour saisir le rôle de la branche dans la négociation observée, il convient de revenir sur le *contexte structurel* et le *contexte de négociation* (STRAUSS, 1992). Sans revenir sur l'ensemble du contexte structurel, on peut noter que la référence au système de classification de la branche pour fixer le salaire de base des salariés est structurante dans le cas observé, comme c'est souvent le cas en entreprises (JOBERT, 2003).

Dans le cas observé, la NAO de branche participe à structurer les NAO au sein de l'entreprise pour les représentants syndicaux comme patronaux et fournit un point de départ. Pour l'entreprise mère comme pour la filiale, le chef d'entreprise fait démarrer les NAO une fois la négociation de branche terminée et il prend l'indice d'augmentation des salaires

recommandé par la FNTV<sup>83</sup>, après négociation, comme référence. Le PDG adopte la recommandation faite par la fédération et évoque en entretien la façon dont il prend à la fois en compte la convention collective et le positionnement de la FNTV :

« Ben là j'ai demandé à mes collaborateurs, j'ai demandé à [le DGA], il n'a pas encore eu le temps de le faire, mais c'est un état vraiment comparatif de la convention collective puisque là normalement l'augmentation proposée, enfin suggérée par la FNTV c'est 2,4 %, je voudrais qu'on fasse vraiment un état comparatif de la convention et de la rémunération [de l'entreprise mère], pour vraiment savoir de quoi on parle, parce que je pense qu'au global c'est 10 % [de plus dans l'entreprise] bon donc... Ben nous on embauche, si vous voulez il n'y a pas de 140 V, si vous voulez c'est la base, enfin la base c'est 130 V petits véhicules, après c'est 140V conducteurs receveurs, et nous on paie, on n'a pas de 140 V même les gens qui sont conducteurs receveurs ils sont 145 V. Je prends un exemple, nous on embauche à dix euros cinquante, la base, quand il entre, et la convention je crois elle est à 9,60. Il y a pratiquement un euro d'écart. Pas tout à fait mais pratiquement donc... *Q – Oui, ça fait une grosse différence par rapport à ce qui est demandé...* *R – Plus la mutuelle gratuite ! Pour l'ensemble du groupe ça fait 150, heu, pas loin de 160 000 euros ! Donc bon... 10% des salaires, la mutuelle [de l'entreprise] ça doit être à peu près de 100 000 euros ! On ne peut pas dire que les gens soient malheureux ! Les gens en sont conscients... »* (chef d'entreprise)

Un mois plus tard, le gérant de PMR évoque la NAO qui a eu lieu pour la filiale et demande le « *secret* » aux négociateurs afin de préserver la conduite des négociations pour l'entreprise mère : les salariés de la filiale ont obtenu une augmentation de 2,4 %, soit l'exacte recommandation de la fédération patronale. Ce « gain » de la négociation montre, d'une part, le respect de la ligne de conduite indiquée par la fédération patronale de la part du gérant sous couvert du chef d'entreprise et, d'autre part, laisse supposer le fait que le chef d'entreprise ait pour partie arrêté sa décision avant la conclusion des négociations dans l'entreprise mère. Rencontré avant la deuxième réunion de négociation pour l'entreprise mère, à laquelle il participe, le gérant affirme : « *on sait où on va !* ».

Cette position en conformité avec la ligne recommandée par la négociation de branche peut s'expliquer par deux raisons. Premièrement, le PDG entretient des liens avec la fédération nationale des transports (FNTV), dont il a été localement président et au sein de laquelle lui il a toujours des fonctions honorifiques et son DGA est également investi au niveau national. Deuxièmement, l'application des préconisations de la branche en matière d'augmentation salariales s'imposerait, selon l'employeur, dans un contexte de concurrence avec les autres entreprises de transport, alors que ses salariés bénéficient déjà de conditions de travail « plus avantageuses » que celles prévues dans la convention de branche. Bien que ne participant plus aux négociations, c'est pourtant le chef d'entreprise qui continue d'assurer la gestion des relations professionnelles par le biais de ses intermédiaires (le DGA et le gérant de PMR) et qui fixe les limites de la négociation.

---

<sup>83</sup> En 2012, la FNTV, fédération rattachée au Medef, été contrainte de réévaluer ses propositions de revalorisation des salaires face aux propositions divergents de l'UNOSTRA, fédération patronale concurrente, afin que cette dernière s'aligne sur les positions de la FNTV.

Pour l'entreprise mère, après la première réunion qui fixe le calendrier des réunions suivantes (de fin avril à début juillet), la négociation sur les salaires de 2012, commence de façon ritualisée par l'exposé des revendications des représentants de salariés. De manière surprenante, le délégué CGT reprend la proposition de la fédération patronale de branche soit « une augmentation du taux horaire de 2,4 % dès le 1<sup>er</sup> juillet 2012 », ou « le paiement des coupures extérieures à 100 % (TTE 50 %) »<sup>84</sup>, laissant suggérer un procès verbal d'accord envisageable, contrairement aux années précédentes. Le délégué CFDT expose cinq revendications : « augmentation du taux horaire de 4 %, augmentation de la grille d'anciennetés : 2 ans 2 % passe à 4 %, 5 ans 4 % passe à 6 %, 10 ans 6 % passe à 8 %, 15 ans 8 % passe à 10 % ; augmentation des frais de déplacement de 4 % ; garantie journalière en TTE ; jours fériés en Temps de Travail Effectif »<sup>85</sup>. Le délégué UNSA formule quant à lui deux revendications « une augmentation du taux horaire de tous les coefficients de 3 % ; la mise en place de la prime qualité identique à [la filiale] »<sup>86</sup>. Lors de la troisième réunion, en juin 2012, en principe prévue pour discuter et confronter les positions, seul le représentant CGT et la RSS FO sont présents. Pour la première fois depuis quelques années, les négociations se soldent par un procès verbal d'accord lors de la quatrième réunion où le DGA propose un alignement sur la recommandation de la FNTV et du délégué CGT, soit l'octroi d'une augmentation du taux horaire de 2,4 %, ainsi qu'une augmentation de la grille d'ancienneté (en deçà des revendications de la CFDT). Absent lors du débat sur les revendications, le délégué CFDT refuse de signer un protocole d'accord auquel il dit avoir été empêché de participer pleinement, contrairement au délégué UNSA et au délégué CGT. Le délégué UNSA justifie sa signature par le fait qu'il ait été absent de son fait et qu'il a entre temps « consulté » ses adhérents et les salariés. Le délégué CGT signe un protocole qui correspond aux attentes « réalistes » exprimées au cours de la négociation, attentes pour partie façonnées avec le secrétaire général du syndicat des transports.

Interrogé en cours de négociation sur la présentation de ce taux, le délégué CGT dit qu'il s'agit de celui donné par la FNTV et que dans ce cas, le chef d'entreprise devrait y accéder. On peut faire l'hypothèse qu'au regard des deux procédures de licenciement en cours à son encontre et des relations conflictuelles avec le chef d'entreprise, le délégué CGT tente de saisir l'opportunité des NAO pour montrer l'investissement – voire l'incarnation – de son rôle en tant que représentant du personnel, élu pour négocier et représenter l'ensemble des salariés, et ne pas rester enfermé dans une relation interpersonnelle avec l'employeur.

---

<sup>84</sup> Extrait du document remis aux représentants de l'employeur par le délégué CGT.

<sup>85</sup> Extrait du document remis par le délégué CFDT.

<sup>86</sup> Extrait du document remis par le délégué Unsa.



## **Conclusion**

Cette monographie portant spécifiquement sur une PME de transport familiale, au capital fermé, éclaire par effet de contraste un mode de mise en conformité de l'entreprise distinct de celle, par exemple, d'une grande entreprise bancaire au capital ouvert, gérée par des managers professionnels, les employeurs faisant face, dans les deux cas, à une diversité de syndicats.

Porter notre regard sur une entreprise d'origine familiale de quelques centaines de salariés permet de mettre en lumière d'autres formes de mise en conformité avec la loi. Si nous constatons que l'institutionnalisation des IRP est perçue comme une contrainte par la direction d'entreprise, pour qui la légitimité des salariés syndiqués à représenter l'ensemble des salariés ne va pas de soi, que l'implantation des syndicats est conflictuelle et qu'elle ouvre la voie à une judiciarisation des rapports entre l'employeur et des représentants de salariés, pour autant, la faible spécialisation des acteurs investis dans les instances de représentation – côté patronal comme côté syndical – permet une mise en conformité de l'entreprise avec la loi plus « accommodante » vis-à-vis des pratiques antérieures à la réforme que les modèles mis en œuvre dans les grandes entreprises, plus restrictifs sur les marges de manœuvre des RSS. L'assistante de direction chargée de l'application de la loi au sein de l'entreprise est contrainte de s'appuyer sur les professionnels de la mise en conformité extérieurs à l'entreprise pour s'assurer de la mise en place d'un modèle conforme à la loi. Le modèle observé dans l'entreprise dépend alors d'une part, de sa compréhension de ce qu'il est *légal* de faire et des questions posées aux professionnels extérieurs et d'autre part de la perception de ce qu'il est *normal* de faire pour les représentants de la direction comme des syndicats de salariés.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **UNE APPROCHE TRANSVERSALE : L'ADAPTATION DES STRUCTURES SYNDICALES AU NIVEAU INTERPROFESSIONNEL**



## Chapitre 6

### Les unions syndicales interprofessionnelles face à la réforme de la représentativité : carrefours ou centres névralgiques ?

Karel Yon

La réforme de la représentativité induit théoriquement une obligation de solidarité entre les divers échelons organisationnels se revendiquant d'un même sigle confédéral. Dans le rapport précédent, nous pointions cependant que les effets concrets de cette obligation nouvelle n'impliquaient pas nécessairement un resserrement des liens organisationnels mais plutôt, *a minima*, la mise en visibilité de la force ou de la faiblesse de ces liens. Les échelons interprofessionnels locaux sont plus particulièrement exposés à cette incertitude, dans la mesure où ils sont surtout indirectement affectés par la réforme<sup>87</sup> : d'une part, via le risque de perdre des « ressources humaines » avec la diminution du nombre de salariés détachés de leurs entreprises ou administrations ; d'autre part, via le risque de perdre d'autres types de ressources, notamment financières (mais aussi symboliques, informationnelles, relationnelles, etc.), à l'issue d'une redistribution des cartes entre organisations syndicales dans les instances du dialogue social territorial.

Ce chapitre se propose de revenir sur cet enjeu en étudiant le rôle joué par les structures interprofessionnelles locales dans le contexte créé par la réforme de la représentativité. Jouent-elles effectivement un rôle ? Si oui, quel est-il ? Relève-t-il de l'accompagnement des sections dans la prise en compte des transformations de leur environnement (information sur la réforme, suivi des campagnes électorales, recueil des résultats, accompagnement des contentieux...) ? Inclut-il une dimension plus stratégique, incitant à la modification des pratiques syndicales ou au redéploiement vers de nouvelles implantations ? Les structures interprofessionnelles développent-elles de nouveaux registres d'action ? Leur rôle est-il réévalué ou au contraire amoindri au sein des organisations ? Contribuent-elles à la conception ou à la coordination de politiques d'implantation vers les zones à faible densité syndicale, telles que les PME ?

---

<sup>87</sup> Tout du moins pour ce qui concerne le calcul des règles de représentativité. Un autre élément essentiel de la loi de 2008 les percutte directement : celui qui porte sur l'obligation de transparence financière.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de centrer nos efforts sur le territoire du Nord (59), tout en croisant nos observations avec d'autres données recueillies sur le territoire du Val de Marne (94). Ces territoires correspondent à l'échelon administratif et politique du département et, pour les organisations syndicales qui se sont historiquement construites en relation avec ce découpage, aux Unions départementales (UD). Mais l'entrée départementale ne présume pas du périmètre d'intervention pertinent pour les organisations syndicales. On sait par exemple que la CFDT s'est réorganisée depuis longtemps déjà autour d'unions régionales interprofessionnelles, subdivisées en unions territoriales qui, dans le cas du Nord-Pas-de-Calais, ne recouvrent pas le découpage départemental. Il peut s'avérer que l'échelon des unions locales joue également un rôle important. En outre, si l'organisation syndicale sur une base professionnelle est devenue quasi-incontournable, l'importance et le rôle que les syndicats accordent à leurs structures interprofessionnelles varient fortement. L'approche par les territoires agit ainsi comme un révélateur beaucoup plus net des « cultures organisationnelles » (Hallett, 2003) qu'une étude centrée sur les monographies de branche et d'entreprise, qui ne perçoit l'activité syndicale qu'au prisme des structures professionnelles.

L'intérêt de ce chapitre est double. En premier lieu, il montre à quel point le nouveau dispositif de représentativité produit des injonctions diverses à la « rationalisation » de l'activité syndicale : percutés par les nouvelles contraintes juridiques, anticipant ou constatant leurs effets, les responsables de toutes les organisations s'interrogent sur leur mode de fonctionnement, notamment sur la division du travail en leur sein, les ressources dont ils disposent et les moyens d'accroître leur efficacité. L'importance donnée au franchissement des seuils électoraux dans l'acquisition de la représentativité renforce la centralité du critère électoral dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Ce « système du chiffre » (Ogien, 2007) agit comme un vecteur de diffusion du « *logos* gestionnaire » : les syndicalistes s'efforcent de réfléchir aux méthodes permettant, dans un contexte concurrentiel, de consolider leur organisation et d'améliorer ses « performances » grâce à une « démarche méthodique, calculée et scientifique »<sup>88</sup>. Cette injonction n'est pas tant le fait d'acteurs faisant la promotion d'une « nécessaire » rationalisation<sup>89</sup> que le produit du *contexte* : l'exacerbation de la compétition intersyndicale, son arrimage aux épreuves électorales et ses implications en termes de pouvoir (de ressources financières et de capacités d'action juridique), l'ensemble étant induit par les nouvelles règles de représentativité. Que cet effort se diffuse au sein des

---

<sup>88</sup> Les termes sont empruntés à Valérie Boussard (2008), qui identifie le « *logos* gestionnaire » à partir de trois piliers : Maîtrise, Performance et Rationalité.

<sup>89</sup> A l'image des professionnels de la gestion qui, dans l'analyse de V. Boussard, promeuvent le *logos* gestionnaire auprès des entreprises.

organisations ne signifie pas en outre – loin de là ! – que le syndicalisme atteigne un degré de rationalisation gestionnaire équivalent à celui des entreprises marchandes. Il conduit cependant chaque syndicat à entamer un « travail d'organisation » qui interroge et bouscule les structures, leurs fonctionnements et leurs finalités. Par ailleurs, ce chapitre montre que l'idée de « rationaliser » l'action syndicale trouve des traductions pratiques extrêmement diverses. Même si certains responsables syndicaux revendiquent l'usage d'une rhétorique, voire d'instruments importés de la sphère managériale, le mouvement syndical reste très largement perçu comme intrinsèquement étranger au monde de l'entreprise. De même, si la réforme confronte les organisations à des problèmes communs, leurs façons d'y répondre varient fortement selon les cultures et les moyens organisationnels qui leur sont propres.

Ce chapitre s'appuie en priorité sur les entretiens réalisés avec des responsables syndicaux du Nord-Pas-de-Calais : le secrétaire général et le responsable à la formation de l'URI CFDT, le secrétaire général de l'UTI de Lille, le secrétaire général de l'UD FO du Nord, la secrétaire générale de l'UL FO de Lille, La secrétaire générale de l'UL CGT de Lille, le secrétaire général de l'UL CGT de Douai en charge de la représentativité pour l'UD du Nord, le secrétaire général de l'Unsa Nord, la secrétaire générale de l'UL CFTC de Lille, un responsable de Solidaires Nord-Pas-de-Calais. Des discussions informelles ont été menées avec des militants de la CNT Nord-Pas-de-Calais. Un entretien a également été réalisé avec la responsable de l'organisme de conseil du Medef Lille. Malgré plusieurs sollicitations, nous avons échoué à rencontrer des représentants de la CGPME et de la CFE-CGC. Les entretiens réalisés avec les responsables syndicaux du Val-de-Marne (UD FO, CGT, CFDT et Solidaires) ont été mobilisés en complément. D'autres entretiens ont été réalisés dans la région, qui ne sont pas directement mobilisés ici : avec le délégué général du Medef Nord-Pas-de-Calais, des délégués syndicaux d'entreprise CGT et CFTC de PME, le secrétaire général du syndicat SUD Industrie Nord-Pas-de-Calais et le secrétaire du syndicat CGT des transports de Lille.

On verra dans un premier temps que la matrice fédéraliste des organisations syndicales interdit aux organes interprofessionnels de prétendre, vis-à-vis des syndicats et sections syndicales, à une fonction autre que celle de sensibilisation. Ce travail de sensibilisation n'en est pas moins déterminant dans la mesure où il cadre les informations disponibles au sujet du nouvel environnement juridique et les interprétations légitimes quant aux conséquences pratiques qu'il convient d'en tirer. On s'intéressera ensuite à la façon dont les organes interprofessionnels redéfinissent leur rôle propre vis-à-vis des salariés dans le contexte issu de

la réforme de 2008. On verra que les organisations tentent de développer des stratégies de syndicalisation dont l'ampleur et les formes diffèrent considérablement.

### **1. Un double travail de sensibilisation**

Dans un ouvrage maintenant ancien, Pierre Cam et Alain Supiot (1986), partant du principe que l'effectivité du droit social dépend de sa connaissance par les intéressés, ont souligné l'importance des unions syndicales locales dans la diffusion d'une « culture juridique » auprès de leurs militants et, plus largement, des salariés. Ils ont montré que ces organisations jouent un rôle crucial d'*information*. La « théorie du droit endogène » (Edelman, 2011) apporte une précision importante en montrant que la diffusion d'informations implique toujours un rôle actif d'*interprétation*. Partant du constat que les règles juridiques sont toujours ambiguës, elle souligne que les organisations ne subissent pas le droit mais contribuent à son orientation « en définissant des modèles de conduites considérés comme conformes aux prescriptions juridiques » (Idem, p. 85). Cette façon d'appréhender le droit est d'autant plus pertinente face à l'essor des procédures de « dialogue social » (Pélisse, 2009a). Dans ce mode de production normative, la loi n'est plus seulement un recours mais aussi un *levier* devant servir à la fabrique, à partir d'elle, d'autres règles dérivées. Le nouveau régime de représentativité est emblématique de cette logique. Il repose en effet sur les élections professionnelles dont l'organisation est largement déterminée par la négociation collective d'entreprise. Ce travail d'« endogénéisation » du droit donne donc une importance cruciale aux agents d'intermédiation qui fournissent aux acteurs des relations sociales en entreprise les interprétations du droit supposées répondre à leurs intérêts. Tandis que les employeurs disposent de consultants (voir l'encadré), les syndicalistes mobilisent en premier lieu leurs propres ressources organisationnelles. On verra que ce travail s'opère sur deux plans tout aussi importants. Se conformer aux nouvelles règles de représentativité, c'est d'abord connaître les règles pour savoir les négocier et affronter les contentieux, ce qui induit un effort accru de « correction juridique » (1). Mais c'est aussi accorder une importance nouvelle aux élections professionnelles, les reconnaître comme un enjeu en soi impliquant une mobilisation spécifique (2). L'ajustement des équipes syndicales d'entreprise aux modèles de conformité diffusés par les organes interprofessionnels se traduit par une reconfiguration des circuits de communication et de pouvoir au sein des organisations (3).

## **1-1. Développer la « correction juridique » des syndicats et sections**

L'injonction à ce qu'on pourrait appeler une forme accrue de « correction juridique » se manifeste de deux manières : par un travail de sensibilisations des organes professionnels et interprofessionnels auprès des sections d'entreprises et par l'anticipation des risques de contentieux que génère cette émulation juridique.

### a. La sensibilisation par les organisations

Les organes interprofessionnels jouent un rôle important dans la socialisation juridique des militants. Dans toutes les organisations, le travail de sensibilisation aux nouvelles règles a été impulsé par des initiatives confédérales. À la CFTC, c'est une cellule d'accompagnement intitulée « PEP's » (pour « plateforme élections professionnelles ») qui a été mise en place pour fournir un appui en matière juridique et de communication, notamment grâce à l'organisation d'ateliers de formation. Toutes les confédérations ont édité des brochures ou des fiches techniques pour décrypter les changements liés aux nouvelles règles de représentativité, apprendre à négocier les protocoles d'accord préélectoraux, à calculer le résultat des élections, etc. Pour autant, l'action des organes interprofessionnels s'inscrit dans des limites strictes. Le secrétaire général de l'UTI CFDT de Lille<sup>90</sup> le résume bien : le rôle des organes interprofessionnels n'est pas de se substituer aux syndicats professionnels, mais d'accompagner les syndicats et sections qui sollicitent leur aide. Les fiches techniques de la CGT invitent par exemple les négociateurs des protocoles d'accord préélectoraux à adopter une attitude offensive vis-à-vis des employeurs, en étant vigilant par rapport à leurs propositions et en défendant leurs propres revendications :

« Ils ont à la fin un protocole type proposé par la CGT. Le but étant, puisque la loi sur la représentativité offre la possibilité de faire des mandats de 4 ans, la CGT revendique des mandats de 2 ans, l'idée c'est de faire bouger le curseur. Donc voilà ça permet aussi qu'il aille avec un document qui... parce que bien souvent l'employeur leur file le sien, ils le lisent et ils voient pas forcément de trucs un peu biaisés, sauf que nous comme on a l'habitude on les voit, donc ça permet... nous, tous les syndicats ont reçu un modèle type et ça leur permet de faire des comparatifs entre ce que l'organisation peut leur proposer et ce que le patron peut proposer. »

Hormis les supports écrits, l'accompagnement interprofessionnel passe principalement par l'organisation de sessions de formation. La formation syndicale est un registre privilégié de l'action interprofessionnelle – pour les confédérations présumées représentatives tout du moins – dans la mesure où les ressources liées à ce dispositif sont juridiquement dévolues aux centres de formation confédéraux agréés (Éthuin, Yon, 2011). La secrétaire de l'UL CGT de



Lille interviewée reconnaît qu'il a fallu « faire de la pédagogie » vis-à-vis de militants d'entreprise ne comprenant pas, voire n'acceptant pas toujours la réforme. La formation syndicale confédérale CGT a mis en place, au plan national, un stage de formation sur les nouvelles règles de représentativité qui dure trois jours et qui est organisé au sein des unions locales. L'UL CGT de Lille en organise au moins trois chaque année et toutes les unions locales du département en organisent un au minimum. Le responsable de la formation à l'URI CFDT Nord-Pas-de-Calais indique que des sessions spécifiques sur les nouvelles règles de représentativité furent organisées après l'adoption de la réforme, en 2009-2010. Elles sont maintenant intégrées aux formations récurrentes. Il en est de même à Force ouvrière, qui a en outre déconcentré son offre de formation en organisant des sessions dans les unions locales, alors que la formation était auparavant organisée dans les locaux de l'UD, à Lille. FO s'aligne, ce faisant, sur la pratique de la formation syndicale à la CGT et à la CFDT, qui est organisée dans les antennes locales. À la différence de ces organisations qui ont les moyens de démultiplier leurs formations, la CFTC a dû faire le choix d'une information plus centralisée, se diffusant par cercles concentriques :

« Il y a eu une formation confédérale pour les juristes de proximité dont je fais partie sur ces questions, à décliner en région auprès des délégués. On a organisé un forum en 2009 ou 2010, dans un hôtel à Lesquin, avec 2 à 300 personnes, où on a convoqué tous les DS pour les informer sur ces enjeux. »  
(secrétaire de l'UL CFTC de Lille)

Ce travail de sensibilisation est, selon la responsable interviewée, d'autant plus important qu'« il y a des délégués qui n'ouvrent jamais le journal ». À Solidaires, une formation syndicale de deux jours est consacrée aux règles de représentativité et un module sur ce thème a été intégré à d'autres stages.

Le rôle des responsables locaux est essentiel pour relayer, expliciter ou traduire en prescriptions concrètes les interprétations produites par les organes syndicaux. Dans la bouche des responsables de l'URI CFDT, l'enjeu de « simplification » du paysage syndical est par exemple très net et se traduit par l'invitation à tirer toutes les conséquences de la perte de représentativité. Les délégués syndicaux sont notamment enjoins d'ajuster leur comportement vis-à-vis des RSS en ne les considérant plus comme des égaux. Concrètement, cela se traduit par le refus de les voir participer aux réunions de négociation ou d'IRP :

« *Responsable 1* – y a eu aussi, chose qui s'est passée dans les entreprises, et nos délégués étaient des fois pas très clairs non plus, c'est qu'avec les nouvelles règles, y avait des organisations qui n'étaient plus représentatives. Mais comme c'était le copain délégué syndical, et que l'employeur ne connaissait

---

<sup>90</sup> UTI : Union territoriale interprofessionnelle, échelon organisationnel propre à la CFDT. À mi-chemin entre l'union départementale et l'union locale, l'UTI de Lille couvre tout le territoire de la communauté urbaine et elle est relayée dans certaines communes par des « antennes locales »

pas forcément les règles et s'en foutait, ils continuaient à inviter le représentant CFTC, le délégué syndical, faisant fi des nouvelles règles de représentativité – le RSS n'est plus invité aux réunions et tout ça – et donc y a des pratiques dans les entreprises où je suis pas certain que... *Responsable 2* – ...oui moi quand j'en ai entendu parler j'ai réagi très vite en disant "arrête !" : y avait une boîte où on faisait 80 % et on continuait de travailler avec les autres... Non le but c'est : ils sont plus là, ils sont plus là. *Responsable 1* – Et puis y a des employeurs qui ont eu du mal aussi... *Responsable 2* – Ah ben y a des employeurs qui disent "ben non pourquoi ?.." *Responsable 1* – ... "ben oui pourquoi ? on peut le faire venir..." *Responsable 2* – ... "on a l'habitude enfin"... *Responsable 1* – ... "je vois pas pourquoi, même s'il signe pas"... »

On a vu dans la monographie consacrée à la PME des transports que ce type d'ajustement des conduites n'allait pas de soi. Si la rivalité est plus facilement assumée dans les grandes entreprises, dans les entités de taille restreinte, les représentants ont tendance à développer des pratiques d'entraide qui transcendent les frontières organisationnelles.

#### b. La sensibilisation par le contentieux

L'action de se conformer à la loi ne résulte pas seulement de l'obéissance aux injonctions des organes syndicaux ; elle est aussi induite par les contentieux qui sont engagés ou redoutés par les syndicalistes. La diffusion des interprétations légitimes des nouvelles règles au sein des réseaux syndicaux se traduit ainsi par un effet de vigilance croisée. Les litiges rythment l'apprentissage progressif des nouvelles règles, y compris de la part des organes territoriaux qui sont censés en être informés. Ainsi la responsable de l'UL CGT de Lille reconnaît-elle avoir appris à ses dépens qu'on ne pouvait pas nommer un RSS comme on nommait auparavant les DS :

« Ben au tout début, on n'est pas non plus ... j'ai beau avoir fait des études de droit, on n'est pas non plus... donc au tout début, mais j'étais même pas encore secrétaire générale, on a désigné quelqu'un dans une section qu'on venait de créer, RSS, et puis le patron a très vite protesté et on s'est retrouvé devant le tribunal. Et quand il faut prouver au juge qu'on a deux syndiqués... soit le trésorier fait un faux, mais c'est pas la politique, soit ben voilà quoi. Donc là, on est un peu plus carré sur ces éléments-là. »

On constate également cet effet de correction au sujet des règles de transparence financière. La réforme a précisé les règles de correction comptable dont sont désormais tributaires les organisations. Un plan comptable type pour les organisations syndicales a été établi dans le cadre du Conseil national de la comptabilité. Le responsable Solidaires du Nord interviewé souligne les contraintes posées par ces nouvelles règles :

« C'est un processus compliqué, qui oblige à spécialiser des militants, ça prend un temps considérable sur l'action syndicale – pendant ce temps-là on n'emmerde pas le gouvernement ou le patronat... [...] on a encore du mal à maîtriser tous les aspects de ce modèle de gestion comptable. Avant on avait une comptabilité simple : entrées / sorties, recettes / dépenses, bilan d'exercice et ça roule. »

Le responsable Solidaires du Val-de-Marne tient quasiment mot pour mot le même discours :

« ça donne des contraintes pour les trésoriers parce qu'on est obligés d'avoir des vrais trésoriers, des vrais comptables [...], ça complexifie beaucoup parce qu'évidemment faut se mettre aux normes comptables et c'est pas la même chose. C'est pas la comptabilité telle qu'on avait l'habitude de le faire : entrées/sorties, un cahier et voilà »

La règle de transparence financière impose de recourir, selon les cas, aux services d'un expert-comptable ou d'un commissaire aux comptes. Une obligation de certification des comptes était déjà requise de la part des organes interprofessionnels recevant des subventions des collectivités locales (c'est le cas des unions régionales financées par le Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais). Mais elle est aussi désormais mobilisée par les employeurs dans les entreprises, comme l'explique le secrétaire général de l'UTI CFDT de la métropole lilloise :

« On a déjà des entreprises qui, lors des négociations de protocole d'accord, demandent aux syndicats les comptes. On l'a déjà eu deux fois, depuis 2011 [...]. Dans une entreprise de transport c'est parce que le DRH sortait de formation, il nous l'a dit, et dans l'autre entreprise [du secteur du commerce] c'est parce que la CGT était très virulente et avait beaucoup de problèmes avec l'employeur. Il ne nous visait pas nous, il visait la CGT. Et d'ailleurs il a visé juste parce que la CGT a refusé de présenter ses comptes. *Q- Et du coup ça s'est réglé où ? R-* Au tribunal. Ils les ont présentés au juge du tribunal d'instance. »

Le responsable Solidaires du Nord fait la même remarque au sujet de la négociation des protocoles d'accord préélectoraux :

« On essaye de former les militants parce qu'on n'est pas bons là-dessus. Ils prennent un peu ça par dessus la jambe, ils se laissent embarquer par les patrons... C'est assez complexe et ils saisissent pas qu'il faut sécuriser les protocoles pour éviter les contentieux. »

Les contentieux juridiques concernent aussi la contestation des résultats, notamment de la part des organisations qui perdent leur représentativité. Ils portent également sur les désignations de délégués syndicaux, autour de l'enjeu des périmètres DP/CE. Ainsi une entreprise du secteur social, employant plus de 1 000 salariés dans le département du Nord a contesté dans plusieurs tribunaux d'instance du département les désignations de délégués syndicaux faites par SUD Santé sociaux sur la base des établissements DP, entraînant d'importantes dépenses et une attente de jugement de la cour de cassation.

À ce sujet, certains interviewés pointent le risque d'une inégalité des organisations face aux contentieux juridiques, non pas seulement pour des raisons matérielles (certains ont plus de ressources financières que d'autres) mais aussi pour des raisons politiques. Ainsi, le responsable Solidaires du Nord interviewé souligne-t-il, à propos des règles de transparence financière : « y aura des opérations de rétorsion et comme on n'est pas aimés ça se portera vers nous ». Il pointe en particulier le problème des syndicats multisections : en droit, la personne morale est le syndicat professionnel, souvent départemental, et c'est à ce niveau que doit être établie la comptabilité. En pratique, les sections d'entreprise conservaient une comptabilité autonome, considérée comme la garantie de leur autonomie politique. Ces

contentieux soulignent l'importance que revêtent désormais les statuts des organisations syndicales. Ainsi, dans la région Nord-Pas-de-Calais, Solidaires a été confronté à un contentieux juridique sur la question du périmètre professionnel du syndicat. Le syndicat SUD Urbains avait créé une section syndicale dans une entreprise de médiation sociale fortement liée au monde des transports : ses employés travaillent à 90 % au sein des transports en commun urbains et interurbains et tous les transporteurs sont présents au sein du Conseil d'administration de la société. Plusieurs procès intentés par l'employeur ont pourtant contraint Solidaires à faire procéder à la désignation par SUD Santé sociaux. Dans une association voisine effectuant les mêmes missions, la désignation n'a pas été contestée. Pour une même activité, deux équipes militantes se retrouvent donc affiliées à deux syndicats différents sur la base d'une décision de justice. Le responsable Solidaires interviewé regrette le fait que les tribunaux décident à la place des syndicats de leurs formes d'organisation. Il dénonce une « ingérence scandaleuse à l'intérieur du fonctionnement syndical ». Les responsables de la CGT 94 interviewés relèvent ce même type de contrainte au sujet de la représentation des cadres CGT :

« Nous on travaille pour avoir deux organisations syndicales, pour faire deux syndicats CGT : un, l'UGICT, représentant des cadres, l'autre CGT, syndical général d'exécution. Et quand vous faites l'élection sur la représentativité, le problème par exemple, mais ça peut être inverse aussi, le problème d'une section UGICT, c'est que sa représentativité n'est pas prise en compte selon la catégorie qu'elle va représenter, c'est à dire les cadres, mais sur l'ensemble. La CGC, comme elle se dit confédération cadres donc spécifique, sa représentativité n'est calculée que sur les cadres. Donc ce qui fait qu'à certains endroits, on nous a balayé nos syndicats. Alors on est obligé de s'organiser en syndicat général avec une sous-section encadrement et une sous-section... *Q- Et ça, ça vous a posé des difficultés ? R- Ah ça pose quand même... Au sens inverse par exemple, ADP [Aéroports de Paris], ce n'est pas rien... ADP, c'est le sens inverse, ils ont donc une section encadrement, et une section exécution... Et la section exécution n'est plus représentative. »*

Symétriquement, on peut cependant souligner que les syndicats qui seraient les plus exposés à l'hostilité patronale peuvent aussi être les plus prompts à faire vérifier par le juge la correction juridique de syndicats dont ils présument qu'ils bénéficient de la bienveillance des employeurs. Ainsi, Solidaires a récemment contesté l'existence d'un syndicat UNSA dans le secteur de l'animation : l'employeur se serait servi du sigle alors que le syndicat avait été dissous par l'UNSA (le procès est en cours). Dans le même ordre d'idées, la secrétaire de l'UL CGT de Lille évoque un recours de la CGT qui a contesté le droit d'un « syndicat Arc-en-ciel » à se présenter, dans un établissement de santé psychiatrique, au premier tour des élections professionnelles, en mettant en doute son indépendance vis-à-vis de l'employeur.

La maîtrise des règles juridiques est indispensable pour engager des contentieux. La responsable de l'union locale CFTC de Lille reconnaît que son organisation a dû accorder une

plus grande attention à la vigilance et à l'action juridique, alors qu'elle n'était auparavant pas parmi les plus impliquées sur ce terrain :

« Nous à la CFTC on n'est pas très contentieux, mais compte tenu de l'enjeu on va être plus vigilants. Il y a une formation des délégués là-dessus. On ne peut pas se permettre de laisser filer les lois. Le contentieux électoral est devenu plus important. »

L'interviewée, qui occupe la fonction de secrétaire générale d'union locale, fait d'ailleurs partie de l'équipe des « juristes de proximité » de la confédération. Elle a entamé sa carrière syndicale par cette voie, à l'occasion d'une embauche par l'union départementale comme permanente juridique.

#### Quel accompagnement juridique de la réforme de la représentativité du côté des organisations patronales ?

Au morcellement syndical semble s'opposer un accompagnement relativement unifié de la réforme du côté patronal. La distinction entre Medef, CGPME, UPA, et autres organisations professionnelles d'employeurs ne semble en effet pas se traduire par une concurrence entre ces organisations en matière d'information sur les nouvelles règles de représentativité. S'il existe une offre de conseil privé en matière de gestion des relations sociales (Giraud, 2007), celle-ci reste limitée aux plus grandes entreprises. À l'échelle de la métropole lilloise, c'est un seul organisme, « Entreprises et Cités », affilié au MEDEF territorial, qui renseigne les 1 500 entreprises adhérentes, de toutes branches et tailles, depuis la TPE de deux salariés jusqu'aux mastodontes de plusieurs milliers de salariés. Sa surface est plutôt métropolitaine car partout dans la région, le Medef dispose d'implantations territoriales (à Dunkerque, Arras, Saint-Omer, etc.), chacune ayant sa propre structure de conseil « avec ses propres juristes et ses propres adhérents sur son bassin d'emploi » (les citations sont tirées de l'entretien que nous avons réalisé avec la responsable de cet organisme). Le poids d'E&C est d'autant plus important que certaines entreprises ont leur siège social sur la métropole et que c'est le Medef lillois qui est en contact avec la Direccte.

E&C organise des « mardis de l'information », conférences hebdomadaires thématiques dispensées par un ou deux conseillers, diffuse une *newsletter* hebdomadaire où « il est rare qu'il n'y ait pas quelque chose sur la représentativité syndicale », un bulletin de documentation mensuel et organise périodiquement des réunions d'information, notamment sur les évolutions jurisprudentielles. Des réseaux d'échange d'information sont organisés sous la forme de clubs thématiques, parmi lesquels un club sur le dialogue social et un club juridique : « on est beaucoup sur l'échange entre entreprises, beaucoup à leur organiser des espaces où elles peuvent échanger leurs bonnes pratiques. » E&C dispose d'un standard téléphonique qui répond aux demandes d'information très spécifiques, au cas par cas, des entreprises. E&C organise des formations (mise en place des élections, présidence de CE, de CHSCT, mise en place des DP, négociation collective...). L'équipe de conseillers est constituée de quinze juristes qui animent les formations : « le but n'est pas de faire de la formation théorique. On a à faire à des praticiens, le but est de leur donner le maximum d'outils et de connaissances pour que demain au téléphone on soit sur la même longueur d'onde et que par le téléphone on puisse avoir un réel apport de valeur ajoutée ». La formation vise donc à socialiser les entreprises au droit pour que les juristes et leurs interlocuteurs dans les entreprises puissent communiquer efficacement dans la langue du droit. Deux ou trois stages sont organisés chaque semaine sur des thèmes variés. Leur public est composé de juristes d'entreprise, de directeurs ou de responsables des ressources humaines quand il s'agit de grosses entités. Dans les entreprises de taille plus modeste, il n'y a pas forcément de responsable dédié : le directeur financier, le responsable du personnel, voire le chef d'entreprise lui-même peuvent être l'interlocuteur d'E&C.

Pierre Cam (1986) pointait déjà une différence entre les unions patronales et les unions syndicales de salariés en matière d'information juridique. Dans les Unions patronales, il n'y a pas de lien entre l'information juridique et l'action syndicale : « La relation qui s'établit entre le responsable juridique de l'union patronale et sa clientèle est purement contractuelle : ce sont des adhérents que l'on va renseigner ou conseiller parce qu'ils ont payé pour ce service. » (Cam, 1986, p. 128) Dans les unions patronales, les membres des services juridiques ne remplissent bien leur fonction que dans la mesure où ils continuent d'être ce qu'ils sont, c'est-à-dire des juristes et non des militants. Ainsi, la responsable interviewée revendique une action pragmatique, non orientée stratégiquement, ce qui s'explique à la fois par la logique contractuelle du service et par une contrainte de temps : « l'information que l'on fait est plutôt une information générale qui s'adresse au plus grand nombre. [...] Aussi il y a une dimension temps. Il faudrait vraiment qu'on ait le temps d'exploiter nos bases de données, on est plus dans le faire, contrairement à vous, et on aimerait bien avoir quelquefois un peu de temps pour l'étude. Mais on est très sollicités par le règlement de détails au quotidien, d'ajustements, éventuellement de contestations. » Elle ne cherche pas non plus à

se faire une idée des stratégies syndicales : « on n'en a pas ressenti le besoin. On a un très bon dialogue avec les organisations syndicales de salariés. » Elle conçoit sa mission dans les termes légitimes, soutenus par le droit, du dialogue social : « Moi j'ai toujours travaillé beaucoup à la connaissance par nos entreprises des permanents des organisations syndicales, de façon à ce que le fait syndical dans l'entreprise soit un contre-pouvoir qui soit complètement admis. Et donc chacun a ses propres intérêts on va dire, et on se rencontre fréquemment sur des terrains sur lesquels nous ne sommes pas forcément d'accord, mais au-delà de ça une meilleure connaissance de l'autre a toujours facilité le dialogue. »

Les préoccupations les plus vives des entreprises ont porté sur le devenir de leurs interlocuteurs traditionnels : « les syndicats que j'ai, mes petits syndicats signataires, qu'est-ce qu'ils vont devenir ? » L'information donnée aux entreprises est aussi un moyen de sensibiliser indirectement ces interlocuteurs syndicaux qui peuvent être isolés de leurs structures syndicales : « c'est vrai que dans certaines entreprises nos délégués syndicaux traditionnels, historiques, n'avaient pas vu arriver le texte [...]. Oui il y a eu des effets de surprise » Parmi les ajustements induits par le nouveau cadre juridique, elle évoque une exigence d'implication plus importante des employeurs dans les affaires syndicales, qui se réglaient auparavant entre syndicats : « c'était tellement confortable d'avoir les cinq grandes centrales, si l'UNSA ou SUD se présentaient, eh bien forcément y en avait une des cinq grandes qui contestait, donc c'était tranquille, tout se passait... c'était le ronron. Et là c'est un peu bouleversant, au niveau des invitations au protocole, ne serait-ce que ça, les affichages, le fameux RSS qui arrive on l'accueille comment, il est là pourquoi, pour quoi il utilise son crédit d'heures, qu'est-ce qu'il a le droit de faire, de pas faire ?.. C'est autant de questionnements pour les managers aussi, à tous les niveaux de l'entreprise. Y a pas que la DRH qui est touchée, y a la vie quotidienne aussi. » D'après elle, la réforme complexifie les règles de la négociation collective mais ne bloque pas le dialogue social. Les contentieux juridiques, nombreux dans les premiers temps d'application de la réforme, ont progressivement diminué. Dans ce cadre, elle nous dit avoir beaucoup travaillé avec la Direccte avec qui elle a d'« excellents contacts », « qui nous a beaucoup aidés de façon très proactive à résoudre pas mal d'interrogations qu'on avait ». Elle insiste aussi sur l'importance du contact avec les organisations syndicales : « il y a beaucoup de choses qui se règlent par téléphone » Elle souligne une stratégie développée par certaines organisations syndicales dans le cadre de la négociation des protocoles d'accord préélectoraux, « qui ont pris le parti d'être présentes systématiquement [...] on a vu se dessiner pour certaines centrales syndicales une vraie stratégie d'occupation de terrain ». Selon elle, la CFDT a été la plus mobilisée sur cet enjeu. Elle pointe également une exacerbation des tensions intersyndicales : « ce qu'on l'on voit, au fil de l'eau, c'est que les organisations syndicales prennent de plus en plus conscience de l'enjeu de ces élections, et donc dans les entreprises il y a beaucoup plus de tensions qu'auparavant. Parce que là il y a un vrai enjeu électoral qu'il n'y avait pas avant. C'est vraiment une mesure et on se compte. Et donc dans nos entreprises aujourd'hui, la période préélectorale est devenue une période où le climat est extrêmement durci, oui. »

## **1-2. Mettre l'activité électorale au cœur des préoccupations syndicales**

Le travail des organes interprofessionnels ne relève pas seulement de l'information et du conseil juridiques. Il relie cet enjeu de correction juridique à la prise en compte du rôle désormais central dévolu aux élections professionnelles. Désormais, toutes les sections syndicales sont enjointes de s'impliquer sur ce terrain. La responsable de l'UD CGT 94 note ainsi que la réforme a obligé son organisation « à aborder les élections de manière plus offensive, en travaillant une campagne électorale, en travaillant sur les contenus pour que les listes qu'on propose aient au minimum de la représentativité, voire au-dessus ».

Les nouvelles règles de représentativité, grâce au seuil « couperet » des 10 %, ont eu un effet d'électrochoc sur les équipes syndicales d'entreprise. Le secrétaire général de l'UTI CFDT de Lille souligne ainsi que les élections sont devenues une « obsession » pour les sections. La responsable locale CFTC interviewée insiste, comme les autres, sur son travail de sensibilisation des équipes syndicales à l'importance des élections professionnelles :

« Maintenant il y a un enjeu supplémentaire avec les élections professionnelles. Donc on insiste peut être plus fermement sur les élections professionnelles pour les délégués. Avant on pouvait désigner n'importe qui, on avait tendance à laisser le délégué faire son propre travail de développement. Y avait des délégués dans des entreprises qui ne participaient même pas aux élections. Maintenant on leur fait savoir que leur mandat ne tient qu'à un fil. Il y a une légitimité personnelle en plus des 10 % de représentativité. »

Elle rappelle que la position confédérale est, tout comme à FO, d'éviter les listes communes avec les signataires de la loi, même si les équipes d'entreprise conservent le droit d'en décider autrement.

Le secrétaire général de l'UD FO 94 pointe un apprentissage progressif des contraintes induites par la représentativité électorale en terme de composition de listes *sociologiquement* représentatives de l'établissement. Les syndicats doivent en effet viser une représentativité juridique sur l'ensemble des suffrages :

« Bien que je ne sache pas si tout le monde a vraiment perçu réellement l'enjeu de la loi du 20 août 2008. C'est clair. *Q- Ah bon ? R-* Certaines la vivent... le jour où on est confronté aux élections qu'on calcule, c'est trop tard, il faut anticiper quand même avant de parler de listes. Il faut anticiper sur l'ensemble des collègues, et essayer de faire des candidats, sur la représentativité pour une organisation, c'est tous les collègues confondus. Ça n'est plus du corporatisme ni du catégoriel. Et ça, au départ, certaines structures ont eu du mal. [...] c'est généralement après les résultats qu'ils commencent à s'apercevoir de l'importance de ces élections. »

À la CFDT, un nouveau module de formation a été créé suite à la réforme, qui s'intitule « mener une campagne électorale ». D'après les responsables de l'URI Nord-Pas-de-Calais interviewés, la conscience des règles est désormais à peu près acquise : malgré le *turn-over*, tous les militants ont conscience qu'ils jouent leur existence aux élections professionnelles. Le principal problème consisterait plutôt, d'après eux, à articuler ce souci de la représentativité à celui du développement : ne pas se contenter de faire des élections, mais veiller à construire et consolider les bases syndicales. On peut cependant se demander si cette interprétation n'est pas avant tout liée à un effet de position des interviewés : depuis l'URI, rouage stratégique dans la structure organisationnelle cédétiste, l'enjeu de la représentativité se mesure avant tout en termes d'accroissement des effectifs syndiqués : les résultats électoraux sont toujours partiels, à l'inverse des effectifs dont les évolutions sont précisément comptabilisées (*cf. infra*).

Le responsable de l'UTI CFDT de Lille évoque quant à lui des formations « qui sont très axées sur l'identité de la section syndicale. On a mis en place des formations de section syndicale, des formations “mener l'action dans l'entreprise”, c'est dû à la réforme de 2008. » Ce module de formation existait avant 2008, mais d'après le secrétaire général de l'UTI, il a été modifié pour mettre l'accent sur l'objectif du vote. Il déplore en effet, comme ses

collègues de l'URI, les défauts d'anticipation des équipes syndicales en matière de campagne électorale :

« Le problème que l'on avait avant, c'est que de temps en temps, comme y avait pas de gros enjeux, ben y avait des délégués, ils voyaient la date des élections arriver, il restait deux mois, trois mois, ils commençaient à réfléchir, et puis quand le syndicat recevait la convocation au protocole d'accord préélectoral [...] et bien souvent, les sections syndicales d'entreprise et les délégués syndicaux venaient taper à la porte du syndicat en disant "eh ! copain j'ai un problème, j'ai mes élections dans 3 semaines, faut que je fasse vite un tract et que je fasse ma liste..." Et c'était terminé, y avait pas de campagne électorale y avait pas de... Et quand la réforme s'est mise en place, y en a qui n'ont pas vu venir la réforme. Et ceux-là, ils se sont pris des claques. Y en a qui se sont retrouvés avec 4, 5, 6 % ou 10 %. Y en a qui se sont retrouvés à la rue. Et là vous avez commencé à les voir se poser des questions. Parce que malheureusement il y avait de mauvaises habitudes. Ils fonctionnaient mais comme ça, entre eux, et tout se passait bien. [...] On a des sections qui ont pris des sacrées claques hein. »

On pourrait parler d'une sorte de « darwinisme électoral » qui retient les organisations capables de s'adapter et d'innover pour faire face aux contraintes nouvelles. Comme le dit ce responsable CFDT interviewé, « C'est la survie qui fait ça, les gens se sont organisés pour survivre, pour pas se faire battre ». Parallèlement aux initiatives interprofessionnelles, il note ainsi le fait que les syndicats professionnels se sont progressivement dotés d'un « système de suivi des élections » :

« Ils se sont dits "oh la la il y a une préparation en amont à faire..." Et ça a provoqué pour les syndicats, ces fameux tableaux de bord qu'ils mettent en place en disant "attention on a une alarme, l'entreprise [*de collecte des déchets locale*] a ses élections – je dis ça parce qu'on est en plein dedans – fin mai début juin, attention faut qu'on surveille. Faut qu'on prépare les tracts, les listes, faut qu'on fasse le point des adhérents", etc. Donc c'est comme ça que maintenant les syndicats ont compris qu'il fallait fonctionner. »

Une limite importante à ce pilotage par la performance électorale existe cependant : les organes interprofessionnels ne disposent pas des données fiables qui leur permettraient de dresser un tableau d'ensemble des résultats électoraux. Les données agrégées sont en effet sous embargo jusqu'à la proclamation des organisations représentatives au niveau des branches et au plan national interprofessionnel. Le travail des organes interprofessionnels vise donc moins à agréger et analyser ces résultats qu'à les compiler et vérifier, sans jamais disposer d'une vision d'ensemble.

Seule la CGT semble avoir tenté de suivre et recenser l'ensemble des résultats électoraux de manière coordonnée depuis l'échelon interprofessionnel. Le secrétaire général de l'UL CGT de Douai, devenu en 2010 responsable du dossier représentativité pour l'UD, dispose du fichier de tous les syndicats et sections syndicales du département. Grâce à ce fichier, il centralise les résultats électoraux, qu'il récupère auprès des syndicats ou des UL, et les compile dans un fichier Excel, qu'il a construit comme un tableau de bord : en plus des résultats, il fait apparaître la date des élections et la durée des mandats, de manière à « pouvoir



lancer des rappels aux syndicats en disant “attention, vos élections vont arriver dans trois mois ou dans six mois et il faut qu'on prépare la campagne” ». Ce travail remplit un double objectif. D'une part, il permet de disposer d'une vue globale sur le territoire du Nord des performances électorales de la CGT. Le responsable du dossier est ainsi chargé d'étudier les résultats, de dégager des tendances, de repérer les points faibles :

« Et après, ça nous dégage des plans de déploiement quoi. Une entreprise où on est très peu, voire pas implantés, elle va nous sauter plus aux yeux que perdue dans... Donc ça permet aussi de... c'est ce qu'on se disait avant que tu arrives, parce que ce fichier nous permet aussi de faire une extraction territoire par territoire, ça va permettre aussi de donner des pistes de travail aux UL sur “attention, cette entreprise là, la CGT est pas présente et peut-être que ça vaut le coup d'aller faire des tracts...” Ça nous permet, sur du long terme, d'avoir une activité revendicative très ciblée, ce qui n'est pas forcément le but premier de la loi, mais voilà. » (secrétaire générale de l'UL CGT de Lille)

Ces propos évoquent cependant des perspectives plus que des pratiques : les responsables syndicaux interviewés en étaient encore à imaginer ce que la compilation des résultats via l'outil tabulaire leur permettrait de réaliser. L'UL de Lille avait déjà l'habitude d'archiver les résultats, ce qui permet à sa responsable de dégager des tendances sur le long terme, mais le travail est plus complexe au niveau départemental car toutes les UL ne le faisaient pas. D'autre part, le recensement des résultats permet aussi d'exercer une vigilance syndicale sur le dispositif de mesure mis en place par le ministère (MARS) et d'accompagner le travail de correction des PV défectueux, grâce à un double mouvement de vérification. Les syndicats et UL sont invités à transmettre à l'UD une copie des procès-verbaux d'élections (les « Cerfa ») – « ça force aussi les UL à prendre contact auprès de leur base pour avoir les résultats » – tandis que la Confédération transmet à l'UD les résultats recensés nationalement qui concernent son territoire, qu'il y ait ou non une présence CGT. À terme, une nouvelle version du système en ligne de gestion des fichiers – le Cogitiel « v3 » – est prévue, qui permettra d'intégrer les résultats électoraux.

### **1-3. Les conséquences organisationnelles de ces ajustements**

On peut déceler trois types de conséquences organisationnelles : une incitation à la rationalisation des fonctionnements organisationnels et à la mutualisation des ressources ; un décloisonnement des univers syndicaux ; une transformation des relations intersyndicales.

#### **a. Rationalisation des fonctionnements organisationnels et mutualisation des ressources**

La transformation de l'environnement juridique dans le sens d'une concurrence intersyndicale accrue pour gagner la représentativité donne une importance nouvelle à la rationalisation du travail syndical, qu'il s'agisse d'économiser les ressources, d'en acquérir de nouvelles ou de planifier davantage leur mobilisation. On vient d'évoquer le cas du Cogitiel à

la CGT. Celui-ci devient, aux dires de la responsable de l'UL CGT de Lille, un instrument indispensable pour piloter l'action syndicale :

« C'est un outil, qui au-delà d'être un fichier, nous permet de faire des envois mail très rapides, du publipostage, enfin tout et là. Dedans, il y a une partie où on peut rentrer les collectes syndicales qui permettent de faire les déclarations d'impôts, enfin les attestations fiscales en 5 minutes. Nous ici à l'UL de Lille, je peux pas travailler sans. »

Une formation à l'outil existe et les responsables d'UL et de syndicats sont conquis par des arguments pratiques. Dans la mesure où l'inscription dans le cadre de ce dispositif informatique dépend d'une décision souveraine des syndicats<sup>91</sup>, le nouveau cadre juridique agit comme une incitation supplémentaire. Il en est de même à Force Ouvrière : la Confédération s'était dotée d'un logiciel, IL-FO, qui peinait à se diffuser. L'UD du Nord disposait de son propre logiciel de gestion des adhérents qui était dépassé par bien des aspects. Au moment de l'entretien, elle était en train de s'approprier une nouvelle version d'IL-FO :

« La maison bouge hein. Le logiciel IL-FO, c'est un logiciel qui s'étend dans toutes les UD, de plus en plus. Et on va travailler de la même façon dans toutes les UD. Ce sera plus facile pour se parler, pour communiquer avec la confédération. C'est un logiciel confédéral, et de grosses fédés l'ont pris. *Q- Il sert à quoi ce logiciel ? R- Gestion des militants, gestion des stages, de la comptabilité... [...] Q- Et la diffusion du logiciel est liée aux règles nouvelles en matière de certification des comptes ? R- Il est compatible, il est bâti aussi à mettre des alertes, pour les élections, qu'on n'avait pas. Et il permet de renvoyer les élections à la confédération, dans le cadre de la représentativité. C'est un outil qui a été pensé aussi par rapport à une partie sur la représentativité. »*

La perte de représentativité dans certaines entreprises (mais aussi dans les fonctions publiques) a parfois des effets indirects sur les structures interprofessionnelles, qui reposent sur des militants détachés de leurs syndicats professionnels. C'est ce qu'évoque notamment la responsable CGT de Lille à propos d'une de ses camarades :

« Je pense ici à l'ancienne secrétaire à la communication, qui était déléguée syndicale, donc qui avait du temps y compris pour l'UL sur les aspects de communication, qui a perdu son mandat de déléguée syndicale parce qu'elle était plus, parce qu'elle a pas fait 10 %, donc du coup il faut gérer effectivement la position d'élu dans l'entreprise et après il faut gérer les mandats qu'on pouvait avoir derrière et qui étaient induits, et ici ça posait d'énormes problèmes. Elle pouvait plus non plus remplir son mandat dans la structure CGT. »

Pour les responsables de l'URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, cette situation pose avant tout le problème d'une absence de droit syndical sur le terrain de la représentation interprofessionnelle :

« C'est pas le problème de la représentativité qui est derrière ça, c'est le droit syndical. La difficulté qu'on a, c'est que le droit syndical il est lié aux entreprises. Ce qui fait qu'au niveau interprofessionnel y en a pas de droit. Ça n'existe pas. Mais y en a jamais eu avant. »

---

<sup>91</sup> Certains syndicats se contentent de donner les coordonnées des délégués syndicaux et des responsables statutaires. D'autres y inscrivent l'ensemble de leurs adhérents.

Tout en relativisant l'ampleur des pertes, la responsable CFTC interviewée admet que la réforme a contraint certains militants ayant perdu la représentativité à abandonner leurs responsabilités interprofessionnelles. Les pertes sont plus fréquentes que les gains ; elle reconnaît que « les bonnes surprises sont rares ». C'est pourquoi la CFTC incite ses unions territoriales à se réorganiser en privilégiant le niveau régional. Il s'agirait de créer des unions régionales avec des antennes départementales et locales pour limiter les coûts : « avec les contraintes financières depuis la réforme il faut mutualiser ». La réflexion est en cours dans le Nord-Pas-de-Calais. La secrétaire générale de l'UL CFTC de Lille évoque également les effets induits par la réforme sur le circuit de prélèvement des cotisations :

« La loi a également imposé beaucoup plus de contraintes comptables et financières. Il y a une rigidité financière plus importante maintenant. On a un nouveau système de comptabilité unique à la confédération, avant ça partait d'en bas maintenant ça part d'en haut, les cotisations vont à la confédération et c'est elle qui distribue les parts. Un peu comme à la CFDT. [...] On a eu notre dernière assemblée générale d'UL en 2010, en septembre ou octobre, et à ce moment on a adopté de nouveaux statuts en conformité avec cette décision, qui adoptent le circuit unique de cotisation. »

La CFDT dispose en effet depuis longtemps d'un système centralisé de prélèvement des cotisations, le SCPVC (service confédéré de prélèvement et de ventilation des cotisations). Ce système permet d'avoir une vision globale des effectifs, un nouveau logiciel permettant même dorénavant un accès en temps réel aux données. L'UD FO du Nord a quant à elle signé un accord avec une banque pour proposer à tous ses syndicats un système de prélèvement automatique des cotisations à faible coût, dans le but d'éviter au maximum les « déperditions » liées au fait que la collecte des cotisations est toujours assurée par les syndicats de base<sup>92</sup>. Le secrétaire général de l'UD va même jusqu'à s'interroger sur la viabilité d'un dispositif financier décentralisé dans le nouveau contexte :

« La philosophie du système est pas mauvaise, de dire on laisse les moyens aux syndicats de base, à chaque structure, sauf que... Après la scission de 47 ça pouvait se comprendre. Aujourd'hui c'est une usine à gaz. Tu peux pas expliquer la cotisation FO à quelqu'un. Même nos secrétaires de syndicat ou trésoriers ils finissent par rien comprendre. [...] Donc à mon avis, y a lieu de bouger les choses. On pourra pas continuer comme ça. Même si la mentalité, la philosophie est bonne, la pratique fera que à terme c'est plus réalisable. »

Il avance l'hypothèse que l'exacerbation de la concurrence intersyndicale dans les entreprises ait pour effet de renforcer l'incertitude et la fragilité des modes de financement décentralisés :

« Q– Est-ce que tu as une idée du nombre d'adhérents ? R– Moins bien qu'avant. Je trouve que... parce que... alors les cartes nous on les a pas. À la limite les adhérents, le nombre de cartes vendues, ça c'est plus les fédérations qui pourraient répondre. Nous on sait pas pour les cartes. Mais une carte c'est 12 timbres. Ce dont on se rend compte, c'est que de plus en plus de syndicats ne mettent plus 12 timbres. »

---

<sup>92</sup> Plus précisément, à FO, ce sont les fédérations qui placent les cartes et les UD qui placent les timbres, tandis que les syndicats fixent et collectent les cotisations.

Tu vois à la fois des systèmes montés par des syndicats, des systèmes montés aussi à cause de la représentativité, et de la concurrence : t'as un syndicat autonome qui fait presque rien payer, nos copains parfois réagissent en disant "ils vont payer moins cher, même s'ils ont pas tous les services ils auront peut-être le renseignement dans la boîte et ils voteront pour eux, donc je fais la même cotisation et je mets moins de timbres". Ça, y a un aspect concurrentiel, y a un aspect qui existait pas avant, avant ça se discutait pas, maintenant le système se pervertit, c'est très compliqué. »

De même, l'UD FO a remis en cause la pratique traditionnelle d'assistance juridique des salariés, pour se recentrer sur le conseil juridique et l'accompagnement des contentieux auprès de ses syndicats et sections :

« On s'est rendu compte qu'on faisait un énorme travail sur l'individuel, et y compris ça aspirait de bons délégués d'entreprise, qui devenaient des maillons essentiels d'une union locale sur la défense juridique, où ils défendaient 20, 30 personnes à l'année, c'est énorme, mais c'est que 20-30 personnes et qui pouvaient perdre leur représentativité où y avait plusieurs centaines dans leur boîte. Ça c'était aussi une réalité, le militant aspiré par d'autres tâches et puis plus dans sa boîte et qui se faisait tuer. [...] On est union de syndicats notre but c'est d'aider les délégués syndicaux, les secrétaires de syndicats, ce qu'on n'arrivait plus à faire parfois [...]. Et donc on a dit il faut qu'on recentre, et y compris des contentieux électoraux suite à la loi, donc faut qu'on recentre nos moyens propres vers l'assistance, le conseil de nos élus et de nos syndicats, sur l'aspect juridique, et ce qu'on a fait c'est qu'on a signé une convention avec un cabinet d'avocats, pour l'individuel. »

La réforme agit ainsi comme une incitation à la rationalisation des fonctionnements organisationnels. Mais toutes les organisations se caractérisent par une grande hétérogénéité dans les modes d'organisation. Même la CFDT, dont l'organisation est en théorie beaucoup plus intégrée et rationalisée, n'y échappe pas. Il existe des sections syndicales rattachées aux unions locales, d'autres à des syndicats départementaux ; ces derniers peuvent être autonomes ou eux-mêmes affiliés à un syndicat national. La forme « syndicat » prend des dimensions très variables, depuis le syndicat d'entreprise (il en existe encore de nombreux à FO ou à la CGT) jusqu'au syndicat national. On voit également réapparaître, comme une tentative de réponse aux phénomènes de précarisation et de morcellement de l'emploi, des syndicats multiprofessionnels, notamment à la CGT à travers l'existence de syndicats de site. Mais l'impression générale est celle d'une absence totale de coordination entre ces initiatives multiples et parfois contradictoires.

#### b. Décloisonnement des univers syndicaux

Les responsables syndicaux interviewés pointent les effets de la réforme en termes de resserrement des liens entre les échelons interprofessionnelles et les syndicats et sections. C'est par exemple ce que souligne d'emblée la responsable de l'UL CGT de Lille interviewée :

« Ça nous force nous effectivement à un travail supplémentaire. Déjà d'obtenir une visibilité sur ce qui se passe dans les entreprises, parce qu'il y a le syndicalisme dans l'entreprise et après il y a dans le territoire... et on a des fois très peu de contact avec certains membres de la CGT. Donc ça oblige à un contact un peu plus fréquent. »

Le seuil de 10 % ne sert pas seulement à établir juridiquement la représentativité d'une section syndicale. Il est aussi, par extension, considéré comme un indicateur de son succès ou de son échec. Cette traduction du seuil de représentativité en « seuil de réussite » légitime, de la part des organes professionnels ou interprofessionnels auxquels est affiliée une section, un droit de regard sur les raisons de son « échec ». Ainsi, la secrétaire de l'UL CGT de Lille indique chercher à rencontrer les représentants syndicaux qui ont échoué à franchir le seuil des 10 % pour les « aider » :

« Nous on essaie de les recevoir en entretien pour justement examiner ce qui ne va pas... parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Si on ne fait pas 10 % dans l'entreprise et qu'on les faisait avant... alors soit on les faisait avant et si on ne les fait plus c'est qu'il y a un problème, donc il faut voir un peu en termes de stratégie, donc on a une secrétaire à la revendication qui elle aussi est un peu... sur les questions de... parce qu'après, syndicaliste, c'est des fois un métier, donc on a des gens pour les aider. Et puis il y a ceux qui n'avaient jamais fait 10 %, parce que la loi n'obligeait pas à faire 10 % pour les délégués syndicaux, et qui vivaient comme délégué syndical, et qui du fait de la loi... donc là avec ceux-là il faut aussi qu'on essaie de voir comment on peut remonter la CGT dans l'entreprise. »

On retrouve cette même idée dans la bouche de la secrétaire de l'UL CFTC interviewée :

« Quand il y a eu perte de représentativité, avant de désigner un RSS on se réunit pour étudier la situation. En général, la section propose quelqu'un pour être RSS et généralement c'est l'ancien DS. Mais si on considère qu'il y a eu des manquements, on réunit la section pour essayer de les convaincre de nommer quelqu'un d'autre. Mais on ne va pas désigner quelqu'un contre l'avis de la section, ça ne servirait à rien. »

L'entrée en vigueur des nouvelles règles n'a pas seulement justifié l'intervention des organes syndicaux auprès des sections d'entreprise, elle a aussi conduit les militants d'entreprise à solliciter l'appui de leur confédération. L'obligation de faire renouveler sa désignation après chaque élection contraint notamment les DS à entretenir une relation minimale avec l'organe statutairement chargé de leur désignation :

« Moi des fois, j'ai des délégués syndicaux que moi-même je n'ai pas nommés et je ne les connais absolument pas parce qu'ils sont nommés depuis des années. Maintenant le mandat tombe, alors il y a cela aussi. Le fait que le mandat tombe, tous ceux qui ne sont pas en mandat statutaire – parce que ceux-là font leur désignation eux-mêmes –, mais ceux qui sont en section syndicale, c'est-à-dire qu'ils relèvent de l'UL, on est obligés de les renouveler tous les... maintenant ils tombent ! Avant c'était *ad vitam aeternam*, transmissible de père en fils. Donc ça aussi ça a un effet sur le lien syndicat/territoire, parce qu'ils sont obligés de passer par l'union locale à un moment donné pour dire “je ne suis plus délégué syndical”... “et bien tu vas m'amener tes PV et on va les analyser avec toi”. Maintenant il y a un entretien automatique sur le délégué syndical, il est forcément reçu, et qu'il ait fait 10 % ou pas. Il est reçu avant que la désignation soit faite et ça permet aussi d'analyser les résultats et de voir un peu les potentialités de déploiement. » (secrétaire générale UL CGT Lille)

Son collègue de l'UL de Douai, chargé de la représentativité pour l'UD, confirme ce mouvement de militants d'entreprise qui prennent contact avec les UL pour obtenir des explications :

« Quand on est dans les élections souvent c'est eux qui prennent contact : “On va désigner un DS, il faut qu'on le mette sur quelle liste, machin, il faut qu'il fasse combien et patati patata”, enfin des questions comme ça. [...] Et puis en formation syndicale, on voit qu'ils sont beaucoup plus intéressés par cette formation-là. [...] On a vu ceux qui avaient pas trop d'activité avant et qui sortent en disant “comment je vais faire parce que je vais plus avoir de mandat sinon, si j'ai pas 10 %”... ça aussi c'est du bonheur quelque part parce que c'est vrai que ça les force à faire du boulot de terrain. [...] Mais c'est vrai que ça force à une activité, un contact avec les structures de fait, et ce qui fait que les copains on peut leur réexpliquer les règles de la CGT. On doit travailler ensemble dans l'intérêt des salariés et tout ce qui est aspect revendicatif et repères revendicatifs on peut en remettre une couche. Quelques uns doivent se remettre en question quoi. »

On retrouve cette idée chez les cédétistes interviewés. Ainsi d'après le responsable à la formation de l'URI :

« Maintenant, un délégué syndical, il doit se refaire désigner à chaque renouvellement électoral. Bon y avait des délégués syndicaux qui avaient tendance à être un peu des *freelance*, bon ça permet aux syndicats d'avoir une pression par rapport à ça, c'est pas forcément négatif. Mais bon c'est des cas marginaux aussi. »

La même idée est formulée par le secrétaire de l'UTI de Lille, pour qui la réforme a « modifié la donne par rapport aux nominations » en obligeant le DS à se présenter devant les instances. Il évoque le cas d'un militant qui avait été élu délégué du personnel quatorze ans plus tôt, venu à l'UTI pour organiser sa succession à l'occasion de son départ en retraite :

« “Les élections elles ont eu lieu quand ?” “Ben y a 14 ans.” “Et y en a jamais plus eu depuis ?” “Ben non.” “Et ton patron il fait quoi ?” “Ben il dit que c'est bien comme ça, et puis moi aussi.” “Et le jour où tu vas partir en retraite ?” “Ben justement, je suis venu voir comment ça allait se passer...” Alors quand c'est comme ça ben on organise, on nous demande d'organiser les élections, c'est comme ça que ça fonctionne. Vous savez y a tout un tas d'entreprise où tant que y a pas de problème, y a rien qui bouge. »

La réforme de 2008 a donné l'occasion à plusieurs organisations de rappeler, voire de redéfinir, les règles de désignation des représentants syndicaux : « La règle dans la CGT elle est cadrée depuis la loi sur la représentativité même si elle n'est pas écrite », nous dit la responsable CGT de Lille interviewée. De même, c'est à l'occasion de la réforme que les procédures de désignation ont été réaffirmées à FO. Cette clarification est liée autant à un souci d'efficacité interne que d'évitement des risques de contentieux juridique. Le secrétaire général de l'UD FO du Nord, dont l'organisation est farouchement opposée à la réforme de 2008, reconnaît l'intérêt de celle-ci en termes de légitimation d'un droit de regard des organes interprofessionnels sur les sections d'entreprise. S'il est dérangé par le fait que les salariés soient impliqués dans les désignations, il n'est pas contre le principe de les redésigner régulièrement. Son prédécesseur nous avait expliqué que, pendant longtemps, l'union départementale du Nord avait rejeté les préconisations de la confédération, issues d'un groupe de travail, qui invitaient à ce que le pouvoir de désignation des délégués syndicaux soit réservé aux UD sur leur périmètre géographique. Dans le Nord, au nom du respect de

l'autonomie syndicale et du fédéralisme, les DS pouvaient aussi bien être désignés par l'UD que les UL ou les syndicats eux-mêmes, selon les situations. D'après notre interlocuteur, il est devenu « impossible de continuer à fonctionner dans le respect du fédéralisme avec la nouvelle loi ». L'UD s'est donc retrouvée contrainte de suivre les sections syndicales, les résultats des élections, de connaître les candidats. Les candidats à la désignation doivent désormais fournir à l'UD leurs résultats électoraux et la liste de leurs candidats. Ils ont une fiche de renseignements à remplir sur la section et ils doivent signer une charte d'engagement syndical au moment où ils acceptent la désignation. Parmi les engagements figurant dans cette charte se trouvent l'animation de la section et la syndicalisation. Les responsables de l'UD avaient constitué un groupe de travail avec des unions locales et les principaux syndicats pour élaborer ce document. La CA de l'UD a pris la décision et la charte a été envoyée aux syndicats dans une circulaire du printemps 2009. Dans le cadre du « plan stratégique de développement de l'UD », la procédure de désignation vise en outre à impliquer les unions locales :

« A chaque désignation d'un délégué syndical... on désigne, après avoir eu le dossier complet, la charte d'engagement, tout ça t'as dû connaître, on le désigne, on lui envoie la copie de la désignation au copain, et on lui dit qu'il passe prendre contact avec son UL, qu'on va lui remettre la mallette du délégué, ça c'est tout nouveau. Et dans la mallette on met les stages, on met nos partenaires, on remet la prévoyance, l'assurance Macif avec la carte, tout... y a le drapeau, tout ça, ça c'est nouveau. Mais on l'a donné aux unions locales, pour qu'il rencontre les unions locales pour qu'il se mette dans une dynamique locale. »

Il importe cependant de souligner les effets contradictoires du nouveau dispositif de représentativité : s'il pose en théorie une « obligation de solidarité » entre les organes d'une même confédération, en pratique l'attitude des sections syndicales d'entreprise varie en fonction des ressources qu'elles peuvent mobiliser de façon autonome. Le secrétaire général de l'UD CFDT du Val-de-Marne indique ainsi que les relations de son UD avec certains gros syndicats sont inexistantes, tout comme avec les délégués syndicaux d'établissements importants, notamment dans le secteur de la chimie :

« Ce sont des grosses boîtes avec lesquelles on n'a pas beaucoup de contacts, de fait. D'abord, très souvent les délégués syndicaux sont complètement autonomes maintenant dans ces boîtes. Ils ont les moyens pour fonctionner, donc ils n'ont pas besoin de nous. [...] C'est le principe du fédéralisme. Chacun son rôle. Et personne ne marche sur les plates bandes de l'autre. »

De même, les propos de la secrétaire générale de l'UL FO de Lille montrent que la décision de faire de l'UD l'instance unique de désignation est encore loin d'être systématiquement respectée :

« Q- Et l'UL peut désigner autant que l'UD ? R- Normalement les unions locales elles ont le droit. Juridiquement, c'est noté, on a le droit de désigner. Mais nous on gère pas de syndicats. Les

désignations sont faites par les syndicats correspondants. Moi à l'UL ça m'arrive de désigner pour le bâtiment ou pour des secteurs où y a pas d'activité, mais bon c'est toujours en accord avec l'union départementale. Et puis après moi je fais mes désignations pour mon OSDD, mon gardiennage, mon nettoyage. »<sup>93</sup>

Il faut ainsi noter d'importantes différences entre organisations. Dans certaines organisations, le pouvoir de désignation est partagé entre les organes interprofessionnels et professionnels. C'est le cas à la CGT et à FO. Cette répartition des pouvoirs de désignation peut s'avérer complexe, comme l'illustre la responsable CGT interviewée. Dans cette organisation, le pouvoir de désignation des UL reste officiellement reconnu :

« À partir du moment où on est sur un mandat qui couvre un territoire, c'est l'UL compétente qui va désigner. Quand ça couvre plusieurs territoires, par exemple pour la santé, c'est l'USD [union syndicale départementale] qui va faire le mandat. On a le cas, la dernière fois que je leur ai fait faire un mandat, c'est une boîte où le siège social est à Lille, donc c'est moi qui fait la liste pour les CE, par contre ils ont trois établissements qui sont sur l'union locale et là c'est chaque union locale qui a fait la liste des DP et l'USD a fait la liste complète. Après c'est un peu... après, quand c'est un mandat qui est national, c'est la fédération. Théoriquement, chaque structure mandate sur son périmètre à elle. »

Dans d'autres organisations, au contraire, la norme est à la désignation par le syndicat professionnel, la désignation par un organe interprofessionnel étant réservée aux secteurs syndicalement « vierges » qui, pour cette raison, ne peuvent pas être rattachés à un syndicat professionnel. Ainsi, à l'UNSA tout comme à Solidaires, organisations dont la présence syndicale est encore loin de couvrir l'ensemble des secteurs, seules les désignations de RSS dans des secteurs sans présence syndicale préalable sont assurées par l'organe interprofessionnel. À la CFDT, les désignations locales sont effectuées par les syndicats professionnels, tandis que les délégués syndicaux centraux sont désignés par les fédérations. Statutairement, les unions interprofessionnelles ne disposent pas, dans le Nord-Pas-de-Calais, du pouvoir de désignation. Si la CFDT apparaît comme l'organisation dont l'intégration organisationnelle est la plus poussée, celle-ci ne se fait pas pour autant sans ratés (cf. infra, sur les relations avec l'UTI de Lille) et se traduit en outre par un éloignement plus grand des responsables interprofessionnels vis-à-vis des situations d'entreprise. L'URI semble avant tout tournée vers les instances de dialogue social. Le responsable à la formation interviewé évoque ainsi les salons des CE comme le seul moment où l'URI a l'occasion d'un contact direct avec les élus d'entreprise.

Même si le degré varie selon les organisations, le nouveau cadre juridique se traduit donc par un décloisonnement des univers syndicaux. Ce cloisonnement pouvait aller jusqu'à

---

<sup>93</sup> OSDD, gardiennage, nettoyage : la responsable de l'UL cite les trois syndicats pour lesquels elle fait fonction de secrétaire générale de syndicat. L'acronyme « OSDD » renvoie aux « organismes sociaux divers, et divers » : une section de la Fédération des employés et cadres Force ouvrière regroupant notamment les salariés des organismes de sécurité sociale, mutuelles, etc. L'interrogée est elle-même une ancienne employée d'Assédic.



l'existence insoupçonnée de sections syndicales. Le responsable à la formation de l'URI CFDT du Nord-Pas-de-Calais relève ainsi que certaines équipes se revendiquaient de la CFDT sans entretenir aucun lien avec l'organisation, évoquant le cas d'une entreprise où un salarié se disait DS CFDT alors qu'il n'avait été désigné par personne et qu'il n'était pas même adhérent de la CFDT.

c. Transformation des relations intersyndicales

La réforme de la représentativité est appréhendée par les responsables syndicaux interviewés comme un moyen de recomposer le paysage syndical, ce qui induit une modification des comportements, tant de la part des organisations « conquérantes » que des organisations « menacées » selon cette grille d'analyse. Au début de l'entretien, les responsables de l'URI CFDT interviewés soulignent d'emblée cet enjeu. Ils revendiquent le fait que les rapports de force objectivés par le nouveau dispositif de représentativité servent de référent pour l'attribution des positions de pouvoir sur la scène locale<sup>94</sup>, et fonctionnent d'ores et déjà de cette manière dans leurs rapports avec les autres syndicats :

« Maintenant régulièrement avec la CGT, on parle de notre représentativité forte dans la région, quand on s'exprime devant le préfet on aura une écoute plus attentive que si c'est la CGC qui parle. Donc du coup ça, ça joue aussi dans des stratégies intersyndicales, quand on organise des fois des actions, des manifs et tout, c'est sûr que c'est les deux plus grosses organisations qui font un peu la pluie et le beau temps en disant "bon ben les uns vous êtes pas représentatifs c'est fini", on commence à en tenir compte. Et je pense que ça, ça va aussi être dans les désignations futures de tout ce qui est paritarisme. Parce que demain la CFTC, si elle représente plus rien, je vois pas pourquoi elle aurait un siège, une voix au même titre que nous. Donc y aura des incidences territoriales dans les années qui vont venir. Du coup ça nous renforce de dire avec la CGT qu'on est les deux meilleurs, voilà, et quand y a des fois même des répartitions de postes, des présidences de structures, dans le paritarisme, c'est clair qu'on commence à dire vous représentez rien régionalement... Alors qu'avant, c'était "on est tous pareils", à tour de rôle, c'était un peu compliqué. Donc je pense que ça aussi ça va donner une autre forme de représentativité dans la démocratie sociale. »

Depuis la position opposée, les propos de la responsable CFTC font écho à ce discours :

« Au moment de la loi de 2008 la réaction ici de la CGT et de la CFDT : ils ont été narquois. Je me souviens de leurs moqueries, par exemple une anecdote véridique à une réunion où ils proposaient de distribuer les viennoiseries à proportion de la représentativité de chacun. En région, la nouvelle situation a pu avoir pour conséquence un retrait de FO et de la CFTC de certaines actions collectives et d'actions de rue. Des délégués nous l'ont dit : "on ne manifeste pas à côté de ceux qui ont voulu nous tuer". »

Le responsable de l'UD FO interviewé tient des propos similaires :

« La loi sur la représentativité ça n'engage pas à faire avec les autres. Parce que si tu fais avec les autres, pourquoi on va voter pour nous ? Et si tu fais quelque chose avec la CGT, la CGT elle vient devant, elle a un appareil beaucoup plus important, elle vient devant elle dit " Nous les syndicats !" [rire] Non, on met pas "nous" j'ai dit. En intersyndicale ça râle des fois parce que je dis "non, pas

<sup>94</sup> Ce qui les conduit à poser le problème de la ventilation régionale des suffrages entre organisations, qui n'est théoriquement pas envisageable en dehors du vote des TPE.

d'intersyndicale, chacun pour soi". En plus on se souvient quand même l'intersyndicale sur les retraites, ils nous ont bien plantés quand même. »

Selon la responsable CGT interviewée, la réforme a surtout confirmé une différenciation qui existait auparavant. Les relations dans le cadre d'une intersyndicale locale entre CGT, FSU, CFDT, Solidaires et UNSA n'ont pas été perturbées, mais les trois autres organisations (FO, CFTC, CFE-CGC) dont l'implication dans les cadres unitaires était déjà sporadique, se sont totalement désinvesties :

« Là par exemple j'ai appelé l'ensemble des organisations syndicales à se rassembler dans le cadre de la préparation du 1<sup>er</sup> mai, FO ne me répond pas et ne viendra pas. CGFE-CGC plus de nouvelles, CFTC pas de nouvelles. Et donc sur le lillois on a une particularité, qu'il n'y a pas ailleurs sur le territoire, c'est qu'on a une intersyndicale à 5 assez solide, qui est faite de gens qui se respectent et qui s'aiment bien. Le secrétaire de l'UTI, il est élu à son congrès, on fait une réunion intersyndicale trois jours après et il ramène une bouteille de champagne quoi. Donc on a UNSA, Solidaires, FSU, CFDT et CGT. On est 5 dirigeants de territoire qui se respectons, qui s'apprécions. On se donne des coups de main, la CFDT qui prête une bouteille de gaz pour la braderie, enfin tu vois on a des relations amicales, et qui est basé sur le principe, ils en sont conscient et ils le disent eux mêmes, c'est la CGT qui tire et nous on suit derrière. Si on est pas d'accord on va pas mais on fait pas contre. Donc voilà, une relation à 5 qui n'a pas été remise en cause dans le cadre de la loi sur la représentativité. [...] Par contre, suite à la représentativité les autres on les voit plus... »

Cette configuration est analogue au plan départemental. Mais elle varie dans les autres villes, en particulier parce que les équipes CGT peuvent être par endroits beaucoup plus hostiles au principe même d'une action syndicale unitaire.

Si la réforme tend à creuser la distance entre les organisations qui dominent le jeu et celles qui se considèrent comme les plus menacées, elle a aussi comme effet de resserrer les liens entre celles-ci. Ainsi des discussions avaient été engagées en vue d'un rapprochement entre FO et la CFTC : un groupe de travail régional avait été constitué en 2009, mais il fut interrompu suite à une prise de position de l'UD FO du Pas-de-Calais contre tout rapprochement. En 2011, les unions ont organisé ensemble un forum FO-CFTC sur la question des retraites à Armentières.

## ***2. Des stratégies de syndicalisation différenciées***

Les syndicats ont désormais tous entamé une réflexion sur les modalités de consolidation ou de développement de leur organisation. L'investissement des organes interprofessionnels dans une stratégie proactive de consolidation organisationnelle ne résulte pas seulement des impulsions du centre confédéral ou des demandes des équipes d'entreprise ; elle tient également au fait que les unions territoriales anticipent le fait que l'attribution des moyens par les collectivités locales devrait, à terme, être basé sur leurs

résultats électoraux<sup>95</sup>. De même, pour Solidaires, les nouvelles règles de représentativité permettent de faire avancer auprès des collectivités locales la demande d'un traitement égalitaire de tous les syndicats ou de dénoncer les discriminations dont Solidaires s'estime victime, en revendiquant son intégration aux bourses du travail locales ou dans les conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux<sup>96</sup>. Le responsable Unsa interviewé évoque le même besoin de structurer son organisation en développant des unions locales.

On verra que l'enjeu de syndicalisation peut cependant être traduit de diverses manières. Il se décline en effet sur trois plans : celui des effectifs syndiqués (1), celui des sections syndicales (2) et celui des collectifs militants ou représentés (3). Le développement de stratégies cohérentes de syndicalisation se heurte en outre à divers obstacles au sein des organisations (4).

## **2-1. Syndiquer les individus**

À la CFDT, le souci du développement syndical est ancien et régulièrement remis sur le chantier. Les responsables de l'URI CFDT interviewés, qui ont parfaitement intériorisé cette priorité, insistent sur la nécessité de toujours revenir sur l'enjeu du développement, qui ne va pas de soi pour les militants alors que, précise le responsable à la formation, il y a chaque année environ 10 % des adhérents qui s'évaporent. Si les enjeux de consolidation organisationnelle sont, à la CFDT, prioritairement traduits en termes d'effectifs syndiqués, c'est parce qu'existe, on l'a vu, un dispositif maintenant ancien de suivi centralisé des adhérents, le SCPVC. Le responsable à la formation de l'URI Nord-Pas-de-Calais donne ainsi le chiffre précis des adhérents au niveau de la région : 65 611. Un baromètre existe sur le site internet de l'URI qui donne l'évolution mensuelle des adhésions : ainsi en octobre 2012 la CFDT Nord-Pas-de-Calais a enregistré 313 nouveaux adhérents. « Au top de ce baromètre : le syndicat Communication Conseil Culture, le syndicat INTERCO Etat-Région-Département 59, celui des Santé Sociaux du Pas-de-Calais ainsi que celui des Banques et Sociétés Financières de la Métropole Lilloise. »<sup>97</sup> D'après les interviewés, 95 % des syndicats et des

---

<sup>95</sup> Ils l'étaient souvent déjà, mais à travers la combinaison du vote prud'homal et des élections dans les fonctions publiques.

<sup>96</sup> Dans le Nord-Pas-de-Calais, Solidaires a ouvert des locaux dans plusieurs communes (Lille, Arras, Tourcoing), parfois depuis peu (Dunkerque, Maubeuge) mais le plus souvent à ses frais et hors des « bourses du travail » municipales. À Lille, l'inauguration d'une nouvelle bourse du travail à l'automne 2012 a permis à Solidaires de s'installer dans des locaux mis à disposition par la mairie, alors que l'union syndicale louait jusqu'à présent un local à ses frais. L'accès aux CESER (effectif dans le Nord-Pas-de-Calais) est conçu comme un moyen d'accéder à des informations, de se faire reconnaître et accepter, de rencontrer les autres syndicats et d'obtenir des moyens financiers utiles pour le développement des unions locales.

<sup>97</sup> <http://www.cfdt.fr/rewrite/article/27034/ch-ti-actualites/barometre-mensuel-de-l-adhesion/313-nouveaux-adherents-a-la-cfdt-dans-notre-region-en-octobre-2012.htm?idRubrique=9236> [consulté le 28 novembre 2012].

adhérents fonctionnent avec le système de Prélèvement automatique des cotisations, ce qui garantit la représentativité des données d'adhérents. C'est dans cette optique que le dernier congrès de la CFDT a adopté une stratégie confédérale fondée sur un ensemble d'expérimentations : il s'agit de réfléchir à « l'évolution » des structures et des pratiques de la CFDT pour les ajuster au nouveau contexte. Parmi ces expérimentations, l'une vise ainsi à fidéliser les adhérents en leur proposant un service supplémentaire : une plateforme téléphonique d'assistance juridique, réservée aux adhérents, a été lancée pour répondre à leurs questions. Elle fonctionne jusqu'à 20 heures le soir et même le samedi, et se trouve à Grenoble : « il faut s'adapter aux salariés d'aujourd'hui », nous dit un interviewé. Cette plateforme en est encore au stade expérimental et le Nord-Pas-de-Calais est une des trois régions-test : d'après les interviewés un millier d'appels en provenance de la région ont déjà été reçus par les opérateurs. Ce type de service a également souvent été lancé à l'occasion du vote des salariés des TPE (voir le chapitre consacré à cet enjeu).

Si le service aux syndiqués est au cœur du « syndicalisme d'adhérents » prôné par la CFDT, il est plus surprenant de retrouver ce discours dans la bouche du secrétaire général de l'UD FO du Nord. La conjonction entre la réforme de 2008 et le renouvellement de l'équipe d'animation de l'UD, au moment de son congrès de 2010, s'est traduite par une revendication d'innovation de la part du nouveau secrétaire général, qui considère le développement d'un syndicalisme de services comme la réponse la plus appropriée au cadre concurrentiel institué par le nouveau régime de représentativité :

« on met des services à côté de FO ou dans FO. Ce qui est totalement innovant. [...] On l'aurait peut-être fait sans la loi mais c'est sûr qu'il fallait le faire avec la loi. Ça c'est évident. »

Après le congrès de 2010, le secrétariat de l'union départementale s'est réuni pour travailler à la conception d'un « plan stratégique de développement ». La connotation managériale de l'expression est admise mais le reproche est désamorcé au nom de l'intérêt d'une telle démarche : « Pourquoi on laisserait au MEDEF le plan stratégique de développement ? » Le souci semble être à la fois d'accroître les effectifs et les ressources financières de l'UD, ce qui se traduit par un éventail de prestations qui ajoutent un intérêt commercial à l'adhésion syndicale. L'UD a refondu son offre de formation de manière à articuler la formation syndicale, dispensée par la confédération, à la formation professionnelle continue dispensée par une association locale « amie », l'association pour la promotion dans le monde du travail (APMT). Un accord avec un fournisseur informatique permet à l'APMT

---

Sur le site, une autre page indique le nombre d'adhérents au 31 décembre 2009 : 63 323, <http://www.cfdt.fr/rewrite/article/26618/qui-sommes-nous/nos-chiffres/nos-effectifs/63-323-adherents-au-31->

de proposer des stages DIF de formation à l'informatique, à l'issue desquels les stagiaires repartent avec un ordinateur portable :

« au fil de nos réflexions, on a intégré, alors je le prends avec un raccourci qui va peut-être te choquer, mais de dire : Dans l'entreprise, on a beaucoup de consommateurs. On n'est pas convaincus que ceux qui ont un contrat de travail s'identifient encore comme salariés. Comme salarié, ça veut dire qu'on a un contrat de travail, une convention collective, on doit voter... On est consommateur. On rentre dans la boîte parce qu'il faut, pour toucher un maigre salaire. Et c'est une capacité d'achat. C'est une réduction peut-être mais quand même dans l'esprit... Et donc, avec le DIF, on a dit on va aussi parler aux consommateurs, aux collègues consommateurs. Et notamment ce qu'on a trouvé intéressant c'est de dire on fait de la formation informatique et on laisse l'outil de formation, qui est l'ordinateur portable. »

En s'inspirant de l'initiative d'une équipe syndicale locale, l'UD a également passé un accord avec un courtier qui permet de proposer aux adhérents une prévoyance santé, pour « ceux qui ne bénéficient pas d'un contrat d'entreprise ou d'un contrat dû à la convention collective, un contrat de groupe », à la moitié du tarif demandé en individuel : « Ça, ça nous a amené aussi beaucoup d'attention du public, c'est la première année mais c'est parti du feu de dieu. » Enfin, une convention passée avec un cabinet d'avocats offre aux adhérents une assistance juridique individuelle, y compris au-delà des relations de travail, « pour tout ce qui est de la vie privée », en relation avec l'association Force ouvrière consommateurs (AFOC). Plusieurs de ces initiatives ont été reprises ou relayées par la confédération, notamment pour ce qui concerne l'articulation entre formations syndicale et professionnelle et l'offre d'une assurance santé complémentaire à tarif préférentiel.

## **2-2. Syndicaliser les lieux de travail**

La syndicalisation des lieux de travail passe par l'extension de la présence syndicale, en d'autres termes par la création de nouvelles sections syndicales. Deux ressources juridiques donnent l'occasion de prendre pied dans les entreprises : la négociation des protocoles d'accord préélectorales et la désignation des représentants de section syndicale. S'il est encore difficile de mesurer l'extension de la présence syndicale, il apparaît que les facilités de création de section syndicale ont surtout constitué un appel d'air pour les syndicats « *outsiders* ».

### a. La négociation des protocoles d'accord préélectorales

L'importance acquise par les élections professionnelles a conduit certains responsables syndicaux à reconsidérer les invitations à négocier les protocoles d'accord préélectorales

comme un levier possible d'implantation<sup>98</sup>. Ainsi, la CFDT a lancé une expérimentation à ce sujet, menée notamment en Lorraine : il s'agit de systématiser la présence de la CFDT lors des négociations de protocoles d'accord préélectorales, pour permettre le développement de l'implantation syndicale. Ce type de pratique est parfois spontanément relayé par des syndicalistes, notamment fonctionnaires ou retraités. Ainsi le secrétaire général de l'UTI CFDT de Lille évoque-t-il le cas de son homologue de Boulogne-Sur-Mer, fonctionnaire détaché, qui participe localement à toutes les négociations de protocoles :

« J'ai un collègue qui est responsable d'une antenne locale à Boulogne, il va à tout. Mais c'est un fonctionnaire hein, il est au conseil général, et lui il est délogé, il est au conseil général du Pas-de-Calais, il va à tous les protocoles d'accord. Eh bien il a un tel système d'organisation qu'il développe bien grâce à ça. Parce que lui il va dans toutes les PME et toutes les boîtes où y a jamais eu personne, et puis il colle une affiche CFDT avec des gros numéros de téléphone et souvent les gens l'appellent pour se présenter. Et il a des très bons résultats comme ça. Nous on fonctionne pas trop comme ça parce qu'on n'a pas les moyens. »

De même, à FO, les UL tentent d'investir ce terrain :

« On est invités pour les protocoles d'accord préélectorales, nous ou nos unions locales. On en fait le maximum, y compris parfois on distribue un tract avant, ça on le fait. *Q- Y compris quand vous n'êtes pas présents ?* R- Bien sûr ! Surtout quand on n'est pas présents. Quand on est présents, le délogé syndical c'est son boulot, mais quand on n'est pas présent on en fait le plus souvent possible. [...] *Q- Et le but c'est d'essayer de constituer une liste ?* R- Bien sûr, constituer une liste. Mais ça n'arrive pas souvent. Mais on y va, quand on peut, quand on a le temps, quand on trouve le militant pour le faire. Les camarades du commerce y vont aussi. On ne recense pas tout ce qui est fait. T'as des unions locales, t'as des syndicats qui le font, t'as l'UD qui le fait. Nous on a toujours eu cette volonté. *Q- tu veux dire qu'avant la loi ça se passait déjà comme ça ?* R- Oui. On en fait peut-être un peu plus mais pas... et puis c'est quand même un problème de moyens. On n'a pas les moyens d'avoir une stratégie, l'idéal ce serait dans chaque union locale qu'on ait quelqu'un... »

À la CFTC, l'hypothèse de spécialiser un militant sur ces négociations avait été envisagée, mais elle fut abandonnée faute de moyens. Ce qui n'empêche pas la responsable CFTC de noter l'intérêt d'une telle démarche qui, de son point de vue, ne peut que favoriser les syndicats « responsables » ceux qui ne sont « pas aussi butés que la CGT » :

« Humainement c'est pas possible d'aller partout négocier les PAP. Il y a eu la tentative, à l'UL de Douai, d'aller systématiquement à toutes les négociations. S'il y a un bon contact avec l'employeur, ça peut aussi lui donner l'idée d'avoir un partenaire. »

*A contrario*, les responsables de l'UD CGT du Val-de-Marne interviewés regrettent de ne pas pouvoir pénétrer au sein des entreprises :

---

<sup>98</sup> La loi de 2008 prévoit désormais deux modalités d'invitation à la négociation des protocoles d'accord préélectorales : par courrier pour les syndicats implantés dans l'entreprise, qu'ils y soient représentatifs ou non, et pour l'ensemble des syndicats représentatifs au plan national interprofessionnel ; par voie d'affichage pour les autres organisations. Aussi Solidaires ou l'Unsa ne reçoivent-ils pas toutes les convocations, à la différence des organisations affiliées aux cinq confédérations qui restent, à ce jour, représentatives au plan national interprofessionnel.

« On a eu même des secrétaires d'UL qui ont tenté, mais tu passes tous les jours, tous les jours à ça. Et sans pouvoir faire plus dans l'entreprise. C'est toujours le mur sur lequel on bute quoi. Une fois qu'on a signé les protocoles d'accord, c'est "au revoir, ça s'est bien passé". Donc qu'est-ce qu'on fait si on n'a pas quelqu'un à l'intérieur ? »

La plupart des responsables syndicaux interviewés sur le sujet nous ont fait part de leur incapacité matérielle – en termes de ressources militantes – à suivre les demandes de négociation de protocoles électoraux. Le responsable Solidaires du Nord déclare ainsi :

« On ne va pas systématiquement aux négociations, seulement quand ça a un intérêt, qu'on a des contacts dans l'entreprise ou qu'on anticipe une possible implantation. Sinon on y passerait notre vie... »

Le responsable Unsa interviewé mentionne également cet enjeu :

« L'idéal ce serait ça, c'est d'avoir une personne qui soit retraitée, jeune retraitée entre guillemets, et qui puisse faire ça tout le temps. Mais après c'est pareil faut des moyens aussi, payer les repas, payer les déplacements. C'est pas anodin. »

Dans ces conditions, l'interprofessionnel semble le plus souvent faire office de « centre de tri », qui réoriente les convocations vers les syndicats professionnels concernés. Le responsable de l'UTI CFDT de Lille dit recevoir entre 15 et 20 convocations chaque semaine. Il évoque 600 ou 700 convocations pour négocier des PAP en 2011, avec 15 % de cas où la CFDT a été représentée. L'UTI ne participe à la négociation d'un PAP dans une entreprise où elle n'est pas implantée que lorsque des salariés viennent la solliciter. L'attitude de l'UL CGT de Lille est identique, même si les responsables cégétistes ont développé un instrument supplémentaire avec un courrier type adressé à l'employeur :

« Soit on a une base, donc [la secrétaire administrative de l'union locale] prend contact avec le délégué syndical pour l'informer, mais lui souvent il a l'information en amont, et donc c'est lui qui va négocier le protocole pré-électoral. Soit il y a effectivement des syndiqués, mais qui ne souhaitent pas y aller [...] donc soit on les accompagne, soit on va à leur place, ou alors après on a un protocole quand on n'a pas la CGT présente dans l'entreprise. On a un courrier type avec un tract et on renvoie un courrier type au patron pour lui demander d'afficher le tract. Des fois ils le font parce qu'on a des salariés qui disent "j'ai vu votre tract sur le panneau d'affichage, il va y avoir des élections et j'aimerais bien avoir des renseignements". »

Mais c'est la CFDT du Val-de-Marne qui présente la stratégie la plus réfléchie d'implantation via les protocoles d'accord préélectoraux :

« Nous, on intervient dans l'entreprise pour signer le protocole d'accord préélectoral dans les conditions non pas que l'entreprise nous impose, parce qu'en quelque sorte c'est surtout l'entreprise qui a besoin de nous pour pouvoir organiser les élections... donc nous on demande à rentrer dans l'entreprise et à pouvoir s'adresser au personnel, alors, dans le cadre de leur heure mensuelle d'information, ou autres, après tout dépend de la façon dont ça se passe dans l'entreprise. Alors si l'entreprise nous refuse cet accès, eh bien à ce moment-là on ne va pas plus loin. »

Partant du constat que « 80 % des PME n'ont pas de représentation syndicale », le responsable interviewé en déduit que le « vivier » du développement syndical se trouve dans

ces entreprises auxquelles peuvent accéder les négociateurs des protocoles d'accord préélectoraux. Depuis la fin des années 1990, les unions départementales de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne expérimentaient cette stratégie. Sous l'impulsion de l'UD du 93, la pratique a été étendue à l'ensemble de la région Ile-de-France. La réforme de la représentativité a conduit à lui accorder plus d'importance :

« On le faisait déjà avant, mais disons que maintenant on s'y intéresse de façon plus professionnelle [...], on forme un peu les personnes qui vont signer les protocoles, nos négociateurs... on appelle ça "négociateurs en..." je ne m'en rappelle plus tellement c'est nouveau ! [...] *Q- Donc vous avez formalisé les choses ? R- C'est précisément le terme. On a formalisé ce que l'on faisait avant. »*

En 2011, l'UD CFDT du Val-de-Marne a ainsi pu pénétrer, à l'occasion de la négociation d'un protocole d'accord préélectoral, dans vingt entreprises où elle n'était pas implantée, et sur ces vingt tentatives réussit à créer sept sections syndicales, essentiellement dans le commerce.

#### b. La désignation des RSS

La désignation de RSS est souvent réalisée avec prudence, tout du moins quand les syndicats anticipent une certaine hostilité de l'employeur. Ainsi le responsable Solidaires du Nord nous dit-il qu'il désigne des RSS « dès lors que les gens acceptent de se mouiller », mais tout en regardant de près l'entreprise, « car des fois c'est contre-productif de désigner un RSS avant les élections : c'est un fusil à un coup ». Si le statut donne une protection légale, « avec 4 heures on fait pas grand-chose ». La même idée est exprimée par la secrétaire de l'UL CFTC de Lille, qui dit ajuster sa stratégie de désignation selon la date prévue pour les élections. Si elles sont proches, elle ne désigne pas de RSS, au cas où la liste présentée par le syndicat n'atteindrait pas les 10 %, ce qui lui permet de désigner un RSS après les élections. Seul le responsable départemental de l'Unsa évoque en termes positifs le mandat de RSS :

« Concrètement quand y a quelqu'un qui vient me voir pour créer une section syndicale, moi je lui donne la démarche à faire et voilà, on n'est pas embêté. Il faut avoir au minimum 2 syndiqués, si possible 3, voilà on crée la section syndicale, on nomme ce qu'on appelle un RSS, qui a 4 heures par mois et qui a charge de développer l'organisation syndicale au sein de l'entreprise et puis qui va jusqu'aux élections. Et aux élections on a le couperet : s'il arrive à 10 % on est reconnu et c'est parti, maintenant si on n'arrive pas à 10 % c'est pas pour autant qu'on meurt, on est habitués... le problème de cette loi sur la représentativité, beaucoup d'organisations syndicales ont peur de cette loi. L'Unsa n'a pas peur de cette loi. Nous on n'a jamais été dits représentatifs de manière divine, donc on est habitués à ça. »

Son organisation a d'ailleurs communiqué sur sa politique de création de nouvelles sections syndicales : « on a créé près de 2000 sections en France, depuis cette loi », nous dit le responsable départemental interviewé, relayant en cela le discours national de son organisation.



Du côté des organisations qui étaient représentatives au sens du décret de 1966, le recours au RSS est souvent synonyme de perte de représentativité. À la CGT, à la CFDT, le nombre de RSS désignés semble, de l'aveu des interviewés, plutôt faible. Le secrétaire général de l'UD FO parle du mandat de RSS comme du « strapontin du syndicalisme ». De même, la responsable CFTC interviewée est dubitative quant à l'intérêt de ce mandat, évoquant le cas emblématique à ses yeux de Renault Douai :

« À Renault Douai, suite à la perte de représentativité, l'équipe a totalement éclaté. Certains sont partis à SUD, d'autres à FO, d'autres ont arrêté le syndicalisme, et d'autres maintiennent la CFTC en RSS, mais c'est difficile. Dans certaines sections qui perdent la représentativité, je n'ai pas toujours pas de volontaires pour devenir RSS. RSS c'est un lot de consolation mais c'est super dur, avec 4 heures, sans information... [...] La chute est dure, quand on a été D.S. auparavant, et puis si le mandat est de 4 ans c'est long de tenir 4 ans. Et c'est humiliant d'être rabaissé à ce rang. »

Il arrive certes à la CGT du Nord de constituer des bases nouvelles à partir de désignations de RSS, mais elle ne le fait pas de manière proactive. La responsable de l'UL CGT interviewée précise la démarche de son organisation à propos des désignations de RSS, qu'elle se refuse de considérer comme un instrument de développement :

« On va partir du principe qu'on a 2-3 salariés qui viennent nous voir dans l'entreprise et qui sont reçus par un politique ici. Et donc on leur explique la démarche CGT, la politique de formation, et à un moment donné, on va arriver sur la possibilité qu'il y en ait un d'eux qui soit nommé RSS. Mais c'est pas nous qui allons faire à la base du porte à porte. C'est l'occasion dans un échange. On n'a pas fait le listing de toutes les bases où on n'avait pas de délégué syndical mais trois syndiqués en disant "tu peux être nommé RSS si tu veux". Non vraiment c'est au contact avec les syndiqués, et puis les gens qu'on sent, parce que tout le monde n'est pas... On peut être syndiqué sans être militant, donc après c'est un peu du ressenti en fonction des gens. »

### **2-3. Syndicaliser les collectifs**

La syndicalisation des collectifs peut prendre deux sens : l'extension de la présence syndicale auprès de groupes sociaux présumés partager des intérêts communs, et l'appréciation de la réalité syndicale à partir de l'activité de collectifs militants.

#### a. La syndicalisation de nouveaux groupes sociaux

La responsable de l'UL CGT de Lille considère que la réforme a eu des effets en termes d'injonction à la syndicalisation. Mais plutôt que de considérer celle-ci en termes d'extension de la présence syndicale par la création de nouvelles bases, elle évoque la nécessité, liée au calcul de la représentativité sur la base de l'ensemble des suffrages, toutes catégories confondues, d'intégrer la problématique cadre, qui est encore considérée avec méfiance ou peu d'intérêt dans cette organisation où la culture « ouvriériste » continue d'être présente :

« nous, pour gagner la représentativité, on a une obligation d'être présent dans l'ensemble des corps électoraux, et donc ça nous a permis nous de nous pencher plus particulièrement sur la syndicalisation des cadres. »

Un responsable de l'UD, adhérent de l'UGICT, est spécialement détaché sur la fonction de syndicalisation des maîtrises et cadres. Il anime un collectif départemental chargé d'impulser la mise en place de structures analogues dans les unions locales. L'enjeu est de sensibiliser les sections à la syndicalisation des cadres, qui peut s'avérer cruciale pour atteindre ou conforter la représentativité électorale, en prenant conscience de la spécificité de l'engagement des cadres :

« Le problème du militantisme chez les cadres, puisque lorsqu'ils ne sont pas là le travail n'est pas fait. Donc ça c'est un véritable enjeu pour nous au delà de la représentativité... une fois qu'ils sont élus, comment on fait ? Quand ils retournent au boulot après leur temps d'élu, et ben le boulot s'est amassé. » (secrétaire de l'UL CGT de Lille)

« Quand ils sont élus et qu'ils ont 10, 15, 20 heures par mois de détachement, et ben pendant ce temps là leur travail n'est pas fait par quelqu'un d'autre. En plus, ils sont souvent annualisés, donc c'est à eux de... donc ça leur fait une charge supplémentaire de travail. Donc c'est forcément un frein. » (secrétaire de l'UL CGT de Douai, en charge des questions de représentativité pour l'UD du Nord)

La façon dont les deux responsables, interviewés ensemble, se relaient témoigne de l'existence d'un argumentaire rodé sur la question. S'agit-il d'un argumentaire confédéral ? C'est en tous cas un enjeu local puisque la secrétaire de l'UL de Lille souligne que dans la zone de l'UL de Lille, l'emploi est majoritairement cadre : « On doit être à 54 % d'ingénieurs, cadres et techniciens. » Il est intéressant de noter que l'acceptation d'une problématique spécifique des cadres va de pair avec le refus de considérer la spécificité d'autres groupes. Ainsi la responsable CGT de Lille interviewée explique-t-elle que la CGT du Nord « se refuse à avoir un collectif jeune » :

« On part du principe de dire qu'un jeune salarié est un salarié. Alors il peut y avoir du matériel un peu particulier... il y a des fédérations qui travaillent. La fédération des finances a travaillé autour d'un préservatif, enfin il y a des moyens de communication différents. Mais il n'y a pas de plan de déploiement spécifique. »

Le refus de cibler les jeunes n'est pourtant pas lié à un défaut d'instrumentation : il existe une politique, dans la confédération, de promotion de collectifs jeunes, et les données statistiques dont l'UD dispose leur permettent d'identifier que les moins de 30 ans représentant, dans le Nord, 10 % des syndiqués. C'est donc bien un refus d'ordre politico-culturel, lié à la perception de cette catégorie comme menaçant la catégorie légitime de « salarié », qui interdit de cibler les jeunes (*cf. infra*). Cette différence de traitement semble aussi témoigner du fait que la problématique de la syndicalisation est pensée à partir des catégories données par le droit plutôt qu'à partir de catégories qui seraient spécialement

construites par l'organisation. C'est peut-être pourquoi la problématique des cadres peut si facilement s'imposer. De même, l'action en direction des travailleurs *précaires* semble réduite à l'existence d'une structure syndicale dédiée aux *intérimaires*, deux catégories qui sont mobilisées indifféremment pour désigner un même phénomène.

b. La construction de collectifs militants pérennes

À la CGT, la politique de syndicalisation ne vise pas des individus mais des collectifs. On vient de le voir au sujet des catégories professionnelles, mais cette logique se manifeste aussi à un autre niveau, dans l'idée qu'un syndiqué ne sert à rien s'il n'est pas militant. C'est pourquoi la responsable de l'UL CGT de Lille précise qu'elle ne propose jamais l'adhésion quand des individus viennent à l'union locale, mais uniquement quand ces individus peuvent s'appuyer sur un groupe de collègues susceptibles de faire vivre la section syndicale :

« À Lille on a une démarche de syndicalisation particulière, au premier abord on syndique pas l'individu qui vient chercher une réponse. On va lui répondre à sa question, et la règle générale est de lui dire "eh bien écoute tu vois ce qui est possible de faire dans ton entreprise, tu ramènes deux ou trois collègues, et on voit ce qu'on fait" ».

Les arguments justifiés pour refuser une telle pratique sont d'ordre matériel et politique :

« On n'aurait pas le temps de faire un travail comme celui-là, c'est-à-dire d'extraire tous les syndiqués là où on n'a pas d'élus et de leur proposer, et deuxièmement c'est pas la démarche de la CGT. Nous on est vraiment sur le syndiqué-acteur. S'il est présent, s'il est vraiment syndiqué-acteur, s'il vient se former ne serait-ce que par le niveau 1, il va avoir une approche du RSS. Donc en règle générale, c'est eux après qui viennent nous voir en disant "j'ai entendu parler qu'il y avait le RSS, est-ce qu'on peut voir dans l'entreprise ce qu'on peut faire ?". En règle générale c'est ça, c'est eux qui viennent nous interpeller. Nous on va pas aller leur dire... Q- Donc un truc comme les développeurs à la CFDT c'est pas un truc que vous mettriez en place ? R- Non. On n'est pas sur les mêmes démarches. Le but c'est pas d'avoir de la CGT pour la CGT. Moi combien de fois, il y a des gens qui repartent d'ici et qui voulaient adhérer et je leur ai dit... non. Je ne dis pas que je veux pas de vous, mais pas dans ces conditions-là. J'ai des dossiers, ça fait 6-7 mois que je les ai reçus. J'ai des fois des gens qui sont revenus 18 mois après. Mais ils reviennent à 4-5. »

Ce qui est intéressant dans cette forme de réticence à la pratique de « prospection » syndicale, c'est qu'elle n'en est pas moins scientifiquement informée :

« On a un système de document où les gens, quand on les reçoit, on leur file des pochettes, ça part dans la bannette du secrétaire de la zone, et après il y a traitement automatique. C'est-à-dire que la secrétaire elle enregistre tous les gens qui passent et s'il y a quelqu'un de la même entreprise mais qui n'est pas la même personne qui passe, qui prend un rendez-vous, là après on fait le lien. Il y a tout un système qui a été travaillé avec un doctorant pour les procédures d'accueil. Q- Ah oui ! Un doctorant en quoi ? R- Alors moi je n'y étais pas, c'était en 2006, je n'en sais rien du tout mais je crois que c'était un doctorant en communication ou je sais plus quoi. En fait on a une procédure d'accueil [*elle cherche le document*] Et en fait au début qu'on m'a expliqué ça j'ai dit "vous êtes des grands malades"... une fois que les gens ils arrivent il faut qu'on les syndique, et ben en fait, force est de constater qu'on est à 9 sur 10 qui reviennent avec une construction de base derrière. Parce qu'on a dépassé le côté assistanat et réponse juridique, on est vraiment sur la démarche revendicative. »

Le responsable Solidaires du Val-de-Marne exprime une opinion analogue. Les désignations réalisées par Solidaires sont d'autant moins fréquentes que les responsables vérifient préalablement que la section mise en place sera pérenne : « On essaye de regarder quand même s'il y a au moins quelques salariés autour, de regarder les risques de répression qu'il peut y avoir, de regarder beaucoup de paramètres comme ça ». C'est cette représentation d'un développement syndical avant tout centré sur la présence d'équipes syndicales faisant preuve d'un degré minimal d'activité militante qui justifie la critique de certaines organisations vis-à-vis de la réforme. Ainsi, tout en reconnaissant que la réforme de la représentativité a considérablement facilité le développement de son organisation, le responsable Solidaires du Nord interviewé redoute un effet plus global de « recul des forces militantes » lié à la diminution du nombre de représentants syndicaux dans les entreprises : des DS qui perdent leurs mandats et que la fonction de RSS ne vient pas totalement compenser, des règles de désignation des DS bousculées par la jurisprudence sur les périmètres, des règles beaucoup plus strictes de désignation des RS en CE... Par exemple dans un centre d'accueil d'enfants handicapés (affilié à l'association des « papillons blancs ») de la région Nord-Pas-de-Calais, SUD Santé sociaux est reconnu représentatif, sa liste a dépassé le seuil des 10 %, mais n'a pas obtenu d'élus, ce qui l'empêche de désigner un représentant syndical au CE. La présence du syndicat ne peut être assurée que par le mandat de délégué syndical, privé des informations délivrées au personnel dans le cadre du CE.

#### **2-4. Obstacles à l'élaboration de stratégies intégrées**

Ces obstacles sont d'ordre social et culturel. D'une part, les ressources des organisations et leur degré initial d'intégration conditionnent les possibilités d'une intégration plus poussée. D'autre part, les responsables peuvent développer des interprétations différentes de ce que signifie une stratégie confédérale intégrée, voire être hostiles à son principe même. Ces deux dimensions expliquent que le développement syndical soit, en pratique, plus souvent reçu que suscité.

##### **a. Des obstacles sociaux**

Les obstacles sociaux sont de deux ordres. D'abord, la mise en place de stratégies cohérentes et suivies de développement suppose que des militants puissent être spécifiquement missionnés sur ces questions. Si des chargés de mission ont pu être désignés pour une période déterminée dans le cadre de la campagne TPE, la création de postes pérennes sur la thématique plus large du développement et de la représentativité pose un problème de moyens. Le cas de l'UL CGT de Lille est emblématique : bien qu'il s'agisse

d'une organisation territoriale extrêmement puissante au sein de la Confédération<sup>99</sup>, les ressources qu'elle peut mobiliser sur le dossier de la représentativité s'avèrent très limitées. Il y a un important décalage entre la surface de l'UL et ses moyens humains, puisque les permanents « politiques » propres à l'UL ne représentent que 2,5 ETP, auxquels se rajoutent deux salariés techniques. De même, le secrétaire de l'UL de Douai, en charge des questions de représentativité à l'UD, ne peut leur consacrer que 12,5 % de son temps, soit « un jour semaine quand tout va bien ». Une salariée administrative est chargée d'éditer tous les PV et de les renvoyer aux sections pour validation : « Les périodes où ça rentre bien, c'est une demi-journée pour l'administratif tous les jours. » C'est donc un lourd travail qui mobilise deux personnes, « une charge de travail supplémentaire alors qu'on a pas de moyens supplémentaires... » De même, l'usage du Cogitiel suppose que les militants syndicaux disposent d'un ordinateur et d'un accès internet. C'est désormais le cas de toutes les UL dans le Nord-Pas-de-Calais, mais certaines sections syndicales n'ont pas encore ces ressources. Dans un grand magasin de produits culturels à Lille, par exemple, la CGT ne dispose toujours pas de local syndical.

On l'a vu, la réforme appelle à la fois des exigences accrues de correction juridique et de rationalisation de l'activité syndicale. Or, ces exigences s'avèrent socialement sélectives. Les compétences juridiques exigées de la part des militants créent des inégalités supplémentaires au sein des entreprises et entre les organisations syndicales, en fonction des ressources qu'elles peuvent mobiliser sur ce terrain. En outre, la rationalisation de l'activité syndicale s'est parfois traduite par la mise en place de nouveaux instruments, notamment informatiques, qui ne sont pas sans poser de problèmes à certains militants. La responsable CGT de Lille évoque ainsi les réticences à l'égard du Cogitiel des militants les plus âgés, peu familiarisés avec l'outil informatique. De même, la responsable du syndicat chrétien évoque « des problèmes de mise en œuvre, parce que certaines personnes qui s'occupaient de la trésorerie pouvaient être âgées et avaient des problèmes avec l'informatique. » Le renouvellement des responsables lève aussi progressivement les résistances d'ordre générationnel.

#### b. Des obstacles culturels

La notion de culture organisationnelle insiste sur l'interdépendance entre les formes d'organisation et les représentations syndicales. De ce point de vue, deux dimensions

---

<sup>99</sup> C'est la 5<sup>e</sup> organisation territoriale de la CGT en termes d'adhérents, derrière 4 UD (Bouches-du-Rhône, Nord, Ile-de-France et Rhône). Elle dispose de 465 bases, couvre 48 communes de la métropole et regroupe 11 000 syndiqués, dont un important volant d'adhérents « individuels ».

apparaissent particulièrement déterminantes : les formes concrètes données au fédéralisme syndical et l'importance respective accordée aux figures du militant et de l'adhérent.

À la CFDT, le fédéralisme se traduit par un important pouvoir des fédérations et syndicats professionnels, mais il est contrebalancé par la centralisation du système des cotisations et l'affirmation d'un corpus de valeurs opératoires regroupées autour de la notion de « réformisme ». La définition d'orientations partagées est rendue possible par le développement d'une politique de contractualisation grâce à laquelle les organes professionnels et interprofessionnels mutualisent objectifs et moyens. On a vu que la CFTC avait engagé une réforme allant dans le sens d'une plus grande centralisation du système de cotisations. Dans d'autres organisations, l'hostilité à une telle évolution révèle une dimension identitaire importante, comme à FO (*cf. supra*). D'ailleurs, dans cette organisation, les expérimentations évoquées plus haut dans le cadre du « plan de développement stratégique » relèvent d'une initiative propre à l'UD et non d'une impulsion confédérale<sup>100</sup>. De même, à l'Unsa, l'intégration confédérale est faible, l'organisation revendiquant son attachement au principe de l'autonomie des syndicats et fédérations. Les responsables interprofessionnels n'ont aucune prérogative particulière sur les organes professionnels et ne peuvent par conséquent disposer d'aucune vision globale de leur organisation :

« *Q- Vous avez une idée du nombre de sections syndicales qui existent sur le Nord, Unsa ? R- Non. J'ai pas d'instruments de mesure là-dessus. Je le sais parce qu'on connaît, mais je veux dire on a un fonctionnement qui est un peu spécial au niveau de l'Unsa : on a pas de centralisation. Je ne connais pas les adhérents de l'Unsa du Nord, je peux les connaître de mon syndicat, je peux les connaître d'un autre syndicat s'il veut bien me les donner, mais c'est tout. Q- C'est comme à FO donc, le contact se fait avec les délégués syndicaux... R- Et encore, y a des délégués syndicaux que je ne connais pas, et ils ne sont pas obligés de venir me voir, et je ne suis pas obligé de connaître leur existence. Q- C'est vous qui faites les désignations de délégués ? R- Non Q- Parce qu'il n'y a pas de fédérations en tant que telles ? R- Si, c'est les fédérations au niveau national qui font les désignations, moi je fais pas. Moi j'essaie de coordonner départementalement. Ce qui fait que je ne suis pas, des fois j'apprends par Pierre, Paul, Jacques qu'il y a eu une section syndicale de créée, c'est tout. C'est pas l'interpro qui fait ça. Q- Donc même le plus petit délégué syndical d'établissement, il va être désigné par la fédé ? R- Oui. Q- Du coup ça vous coupe d'une vision... R- Tout à fait. Q- Et ça c'est un problème pour vous ? R- Oui, c'est un problème. Enfin c'est un problème, après c'est aussi ce qui intéresse les syndicats : l'autonomie. [...] Et puis après si les gens ils ne veulent pas non plus dire qu'ils existent, c'est qu'ils n'ont pas envie de faire de l'interpro, donc de toute façon le problème est réglé. »*

La situation est similaire à Solidaires. L'US Solidaires Nord-Pas-de-Calais a mis en place un politique volontariste de développement avec la création d'une commission régionale sur la syndicalisation, laquelle se décline aussi dans les syndicats professionnels (le

---

<sup>100</sup> Ce qui ne signifie pas que ces impulsions n'existent pas, comme un témoignage une circulaire de février 2012 aux secrétaires d'UD et de fédérations du secteur « Développement – Formation Syndicale ». Dans la continuité de la résolution « Développement » adoptée au congrès confédéral de février 2011 (à l'unanimité moins 9 voix contre et 16 abstentions), cette circulaire fournit une annexe méthodologique et des fiches pratiques qui listent les « bonnes pratiques » en matière de développement, parmi lesquelles la formation occupe une place centrale. Mais les prescriptions restent très générales et ne proposent aucun dispositif directement opérationnel.

responsable interviewé, qui partage ses fonctions entre l'interprofessionnel et son secteur professionnel, anime également la commission syndicalisation de son syndicat régional SUD santé sociaux). La commission se réunit en moyenne tous les mois. Elle suit les nouvelles implantations, donne son avis, suit les accords. La création de cette commission s'inscrit dans une orientation nationale, mais chaque Solidaires départemental est souverain dans son mode de fonctionnement. Il n'y a pas de totalisation des résultats obtenus par les syndicats affiliés à l'UR : « on s'interdit une ingérence dans les syndicats Solidaires constitués ». La commission régionale interprofessionnelle s'occupe ainsi surtout des secteurs vierges, où n'existent pas encore de structures Solidaires formalisées, par exemple dans le commerce. Il s'agit d'aider à l'implantation de sections, de rédiger les statuts, de désigner les RSS ou DS. Mais cette structure n'a en théorie pas vocation à durer, elle est censée disparaître avec la constitution de syndicats professionnels. Si elle perdurait, elle serait considérée comme une menace sur l'autonomie des organisations fédérées.

L'UD CGT du Nord, avec ses 36 000 adhérents, est une UD active et organisée, qui entretient des liens avec les syndicats professionnels souvent organisés à l'échelle départementale : des réunions de tous les secrétaires généraux d'unions locales et professionnelles ont lieu tous les deux mois, où est abordée la question de la représentativité syndicale. Pour autant, il n'existe pas de plan de développement commun à toutes les structures. Les témoignages des interviewés montrent que l'échelon interprofessionnel peut opérer un travail de coordination, attirer l'attention des syndicats sur tel ou tel aspect, faire circuler l'information, mais ne détermine pas des objectifs communs. Ces objectifs sont formulés par les structures professionnelles et sont relayés par les structures territoriales en fonction des liens interpersonnels existants :

« Nous par exemple sur le lillois avec la fédération de la santé, on a des plans de déploiement très spécifique autour des maisons de retraites, des Epad... et là c'est vraiment dans le cadre de la représentativité puisque c'était un véritable enjeu pour les élections de 2011. Donc là on a eu un plan spécifique Santé-UL de Lille, et puis en plus c'est ma fédération et je suis membre de la direction, donc c'est un lien qui s'est fait naturellement. » (secrétaire générale de l'UL CGT de Lille)

Les modalités de consolidation organisationnelle dépendent des ressources que peuvent *et* veulent mobiliser les responsables. Quand certains en concluent à la nécessaire « professionnalisation » du syndicalisme, d'autres au contraire envisagent ce devenir comme une menace sur l'identité même du syndicalisme. Ainsi, le secrétaire général de l'UTI CFDT de Lille, à contre-courant du discours légitime dans sa confédération (« Nous on est oppositionnels ici, on n'est pas du tout sur la ligne [de l'URI]... nous on est plus sur des

valeurs ouvrières et une valeur de base »), revendique-t-il avec fierté le fait de n'être pas un militant professionnel :

« Quand vous voyez à la télévision arriver M. Chèreque, avec tous les gens qui sont autour de lui, c'est devenu des professionnels de la CFDT. Nous on ne les reconnaît plus ces gens-là, ils nous connaissent pas. [...] Ils sont complètement déconnectés, ils travaillent plus. »

Il refuse d'être permanent et délogé par son employeur. Il travaille toujours dans une grosse entreprise de transport routier, où la CFDT est dominante (elle recueille les trois quarts des suffrages au plan national et 59 % dans son établissement). Rencontré en fin d'après-midi, il nous informe qu'il a travaillé le matin de 6h30 à 15h, réalisant deux tournées dans la région avant de poser son camion pour venir à l'UTI. Il exerce son mandat interprofessionnel en bénévole, ne détenant que des mandats de DS et DP. S'il a cumulé davantage de mandats professionnels dans le passé (secrétaire de CE, de CCE, DSC), il n'était pas du tout investi sur la scène interprofessionnelle. Le choix du bénévolat résulte aussi d'arbitrages politiques :

« On a choisi de ne pas prendre de permanent politique pour préserver nos emplois ». L'UTI salarie en effet huit personnes pour des tâches techniques et administratives (secrétariat, nettoyage, etc.).

Le secrétaire général de l'UTI CFDT de Lille ne considère donc pas le rôle d'un syndicaliste comme devant être celui d'un « professionnel du dialogue social », mais plutôt comme porte-voix et organisateur d'un collectif de travail ancré dans des relations de proximité :

« Chez nous on a une drôle de culture à la CFDT, on a une culture de l'accord. On veut signer des accords sur l'intéressement, la participation, parce qu'on veut faire avancer les choses... on est *réformistes*. On nous taxe toujours dans les journaux de syndicat réformiste, c'est très gentil ça. Mais bon c'est pas ça que les salariés ils voient ! Les salariés, ils voient si quand ils sont dans la merde ils peuvent venir taper à une porte et dire [*il prend un accent ch'ti marqué*] “tiens grand, je suis dans la merde le patron il m'a convoqué à un entretien préalable qu'est-ce que je fais ?” “Vas-y grand assieds-toi on va regarder ça à deux”. »

Concernant l'extension de la présence syndicale, il revendique ainsi le fait d'avoir recours à des méthodes « traditionnelles », dont on perçoit qu'elles sont de son point de vue synonymes d'authenticité :

« On fonctionne encore à la CFDT avec une ancienne école, les syndicats fonctionnent encore avec un système de carte ouvrière. La carte ouvrière c'est : vous prenez un territoire, et vous vérifiez vos implantations dans les territoires, et lors de vos congrès vous vous fixez des objectifs de développement dans les territoires. Et nous on est derrière pour les aider. Voilà le rôle de l'UTI. »

Cette revendication d'authenticité se traduit aussi dans la pratique des formations syndicales que l'UTI organise à l'écart de l'URI :

« Nos formations sont beaucoup plus terrain. Nous on ne fait pas des formations didactiques ici, on fait des formations pour les délégués. Nous on cible plutôt DS, DP, mener l'action syndicale dans



l'entreprise, et juridique. Nous on donne des boîtes à outils. On offre ça à nos délégués, parce qu'il y a une chose qui est importante, c'est ça... [*il me montre un petit carnet rouge*] Ça c'est l'outil le plus important d'un DP : un carnet. [...] Un carnet et un crayon. Pour noter les questions des camarades, des copains, pour pouvoir après noter sur le cahier et revendiquer. Ça c'est ce qu'on donne à tous nos... Ça, ça leur plaît pas à l'URI, ils disent que je suis un vieux rétrograde et que je fais du syndicalisme comme en 36. Je dis ça tombe bien parce que les derniers qui les ont vus travailler c'était en 36, alors... On s'adore hein ! »

Ici, le fait de revendiquer le recours à une forme « artisanale » de développement peut être compris comme une autre façon d'exprimer la distinction revendiquée par l'UTI dans l'univers confédéral, où la sophistication des méthodes de développement est un trait identitaire. L'enjeu est de préserver la singularité de l'organisation syndicale comme « organisation de classe » :

« Vous savez moi ici, c'est peut-être bête, mais quand quelqu'un il rentre il doit savoir qu'il est dans un syndicat. Il doit pas être ici dans une maison bourgeoise. Moi je suis clair, les gens je les tutoie, je parle comme je parle, je dis les choses comme elles sont. Ils comprennent que je suis un ouvrier, que je suis un délégué mais je suis un ouvrier. Et ils savent très bien que je suis pas un polytechnicien. Malheureusement, j'ai plein de camarades, dès qu'ils sont conseillers prud'hommes ils se prennent pour des avocats et des juges. [...] Il faut pas vouloir mélanger les genres. La classe ouvrière elle existe, les salariés ils existent, ils sont malheureux il faut s'en occuper, mais il faut qu'ils comprennent ce qu'est un syndicat. Moi je trouve que le syndicat est trop policé, veut trop discuter. Moi y a rien qui m'énerve plus quand je vois dans *la Voix du Nord* "le syndicat réformiste". Faut arrêter ! La CGT est parfois plus réformiste que nous. On n'est pas plus réformistes que les autres, on est là pour défendre les gens, on n'est pas là pour faire des réformes. [...] Vous savez la représentativité moi si c'est pour avoir la représentativité et signer des accords de merde, je préfère pas être représentatif, je vous le dis tout de suite. Vous savez les accords senior, les accords pénibilité, les accords égalité hommes-femmes ou les derniers accords sur les risques psychosociaux, si vous mettez rien derrière, ça sert à rien. »

On retrouve le même type de discours au sein de Solidaires et, dans une certaine mesure, de la CGT. On peut penser que certains animateurs ont importé au sein de Solidaires un souci du développement syndical auquel ils avaient été socialisés au sein de la CFDT. Pour autant, leur façon de concevoir pratiquement la syndicalisation se distingue explicitement de la CFDT :

« La CFDT a spécialisé la fonction développement. C'est une conception du syndicalisme qui n'est pas la nôtre. Nous, le développement c'est l'action revendicative, l'organisation de conflits sociaux, les initiatives syndicales, qui peuvent d'ailleurs être unitaires, mais qui contribuent au rayonnement syndical. On refuse cette spécialisation où on veut faire du militant un vendeur de cartes »

On retrouve un décalage analogue à celui constaté à la CFDT entre les responsables de l'UL et de l'UD FO interviewés. Tandis que le responsable de l'UD met l'accent sur la croissance des effectifs syndicaux en présentant la réforme de la représentativité comme un aiguillon ayant contraint à concevoir à de nouveaux « produits vendeurs », la secrétaire de l'UL a plutôt tendance à interpréter unilatéralement la réforme comme une mauvaise nouvelle :

« Celui qui avait été élu avant, qui était délégué syndical avant, qu'a pas bien fait son boulot et qu'a pas eu ses 10 % aux élections, le mec il peut plus être dedans, tu crois qu'il reste au syndicat FO ? Il s'en

va, t'as plus de section, t'as plus rien dans l'entreprise. La représentativité c'est ça, ça nous a foutu... Les gens ils vont se dire ben de toute façon on s'en fout, pendant 4 ans on va pas payer une cotisation pour rien puisque de toute façon on a plus de représentativité, on reviendra dans 4 ans. Moi j'ai des gens qui me l'ont dit : on reviendra dans 4 ans ! »

La façon dont elle dépeint les salariés en individus égoïstes et calculateurs pourrait laisser penser qu'elle partage avec son homologue de l'UD le souci de développer des services commerciaux attractifs. Il n'en est rien : ses propos sont davantage empreints de désenchantement vis-à-vis d'un modèle du militant bénévole et dévoué qui serait de moins en moins partagé. Étant principalement investie dans des secteurs d'emploi précaires et atomisés (elle anime les syndicats du gardiennage, de la propreté et accompagne un syndicat de l'intérim), elle conçoit avant tout son rôle en termes d'action juridique pour faire respecter les droits salariaux. L'accroissement du nombre de syndiqués n'est pas un enjeu prioritaire pour elle. Ce qui compte est la possibilité de construire des sections syndicales suffisamment fortes pour survivre à leurs fondateurs. Elle critique ainsi vivement la tendance à faire du nombre de syndiqués un fin en soi :

« Maintenant on fonctionne comme ça ! Y a deux pelés et un tondu on crée un syndicat, ah on a créé un syndicat ! ça fait de l'affichage, oui mais derrière ça tient pas la route, l'année prochaine t'as plus rien. On est avancés ? Si c'est pas pour aller dans le temps, ça m'intéresse pas de faire du syndicalisme comme ça. »

Tout en l'argumentant différemment, la plupart des unions proposent un service d'assistance juridique. Il s'agit en général d'organiser l'accueil des salariés cherchant un conseil juridique pour les aiguiller vers un cabinet d'avocats spécialisés en droit du travail avec lequel l'organisation syndicale a signé une convention de partenariat. La première visite est gratuite et l'avocat ne prend ensuite en charge le dossier que s'il l'estime gagnable, en se rémunérant à proportion des réparations chiffrées au moment du jugement. À l'UD FO du Nord, on l'a vu, cette prestation est devenue un argument pour valoriser un nouveau syndicalisme de services. À l'UL CGT, au contraire, c'est la preuve d'un recentrage de l'organisation sur ses fonctions revendicatives :

« Ici on n'a pas d'avocat, on n'a pas de permanence juridique, on a complètement squeezé le côté juridique. On ne fait pas de dossiers prud'hommes, on ne fait rien. On a une convention avec un cabinet d'avocat, mais ici on ne fait que de l'accueil politique et revendicatif. Donc en fait les gens ont une question purement juridique et on va leur répondre, derrière ils vont nous dire qu'ils veulent adhérer à la CGT, donc je dis "si c'est pour payer un timbre comme à la CFDT c'est pas la peine". FO c'est 6 mois et la CFDT ça doit être pareil aussi, pour avoir un conseil juridique il faut payer des timbres. Ici c'est pas le cas. »

La preuve qu'il ne s'agit pas d'un service « commercial » tient ainsi dans le fait de n'exiger aucune contrepartie de la part des salariés qui viennent solliciter la CGT. La

responsable CGT interviewée met en effet l'accent sur un style de syndicalisation « qualitatif », par lequel elle se distingue de son principal concurrent, la CFDT :

« Moi j'ai pas de culture du chiffre, j'ai la culture de la qualité et à l'UL de Lille c'est ce qu'on essaie de travailler. Les chiffres on est obligés parce qu'à un moment donné il faut communiquer et analyser qui on est, on est obligé de travailler sur du chiffre, on a un secrétaire à l'organisation qui est là à mi-temps pour faire que ça, mais par contre, notre politique à Lille c'est la politique de la qualité. Moi je préfère avoir moins de syndiqués mais des militants, que des collecteurs de timbres ça m'intéresse pas. Sur Lille on communique très peu sur nos chiffres. Là on a un bulletin de liaison qui va à la direction des syndicats et on fait une fine analyse des élections 2011, mais en général on communique très peu sur les chiffres. On préfère communiquer sur ce que les syndicats ont gagné, les derniers résultats d'élection que sur des chiffres qui mènent à rien ».

C'est pour les mêmes raisons que le responsable Solidaires du Val-de-Marne refuse d'envisager l'accompagnement juridique des salariés comme une « prestation de service » :

« C'est pas dans le cadre d'un syndicalisme de service comme le font plein d'autres organisations sur "on te défend que si tu adhères", de toutes façons s'il adhère pas on le défend quand même, mais on propose l'adhésion »

c. Un développement plus souvent reçu que suscité

Tant du point de vue des organisations présumées représentatives que des syndicats *outsiders*, le développement de la présence syndicale semble souvent considéré comme un phénomène extérieur qu'il s'agit de gérer plutôt que comme un effet anticipé, résultant d'une stratégie proactive. Divers facteurs sont mentionnés par les interviewés. La responsable de l'UL CGT de Lille note un phénomène d'extension de la présence syndicale lié à des sollicitations spontanées de salariés :

« La loi sur la représentativité, elle a eu un effet que bon nombre d'entreprise qui n'avaient pas d'élections professionnelles et qui ne les mettaient pas en place, on eu peur de se faire à un moment donné taper sur les doigts par l'inspection du travail. Et je crois que l'inspection du travail a mis aussi un peu plus la loupe sur ça. Il y a un certain nombre d'employeurs qui ont mis en place rapidement des élections et donc on a aussi pas mal de salariés qui viennent nous voir... et d'ailleurs on monte des bases. On a créé plus de bases depuis le début de l'année [on est en avril 2012 au moment de l'entretien] que sur l'année 2011. Donc ça veut dire que... et les salariés se rendent compte qu'ils ont voté pour des gens sans étiquette, et y compris les gens sans étiquette viennent nous voir en disant "j'ai été élu sans étiquette et je m'en sors pas", et dans ces cas-là effectivement on nomme un RSS. »

Ainsi, la sollicitation d'une organisation syndicale peut résulter d'une première mise en place d'IRP, ou du souci de la part d'élus non syndiqués de disposer d'un soutien informé. Le responsable de l'UD FO du Val-de-Marne évoque aussi ce genre de situations, notamment dans plusieurs centres de taxis :

« Il y a eu un mouvement au lendemain de la publication de la loi, 2009, on a vu certains élus du personnel non syndiqués qui sont venus nous voir. Parce qu'ils ont eu peur de la loi, donc il vaut mieux être organisé, structuré, auprès d'une organisation syndicale pour aborder les élections. »

Les salariés peuvent parfois même être envoyés directement par leur employeur, comme l'évoque le responsable de l'UD CFDT du Val-de-Marne :

« Les patrons, même s'ils sont hostiles au syndicalisme, ils ne sont pas idiots, ils se disaient certainement "vaut mieux signer le protocole avec la CFDT plutôt qu'avec la CGT", quoi ! Donc ils envoyaient leurs deux ou trois salariés pour signer, et l'adhésion avec le chèque de l'entreprise. Bon, on expliquait quand même gentiment que ça n'allait pas être possible comme ça [*rire*]. Donc ces gens-là, ces sections, c'est clair qu'une fois que le protocole est signé, on ne les voit plus. »

Les salons des CE constituent une échéance précieuse pour toucher les équipes d'élus non syndiqués. Les responsables de la CFDT interviewés ont évoqué ce cadre, tout comme le représentant de l'Unsa :

« On est présents au salon des CE, donc on fait beaucoup d'action, c'est vraiment une de nos cibles privilégiées, on organise des tables rondes, sur la représentativité, sur la santé au travail, sur différents thèmes, après on ne fait pas non plus de la retape commerciale. Mais après les collègues savent qu'on est présents. S'ils veulent venir ils viennent. Maintenant on va pas, on n'est pas dans une logique d'aller les chercher. Parce que je suis pas persuadé que ce soit la bonne méthode. Par expérience, quand on est allés chercher des gens de manière un peu commerciale entre guillemets, on a jamais eu de super bons résultats. Il faut qu'on soit présents, faut qu'on soit visibles, il faut que chaque personne puisse savoir que nous on est là, et après c'est à eux de faire la démarche c'est pas à nous. On n'a pas de politique commerciale agressive, non mais clairement. On n'a pas des gens qui sont là pour démarcher les comités d'entreprise, en disant venez chez nous, non non. »

La place croissante donnée à la négociation collective d'entreprise renforce l'intérêt, tant pour les salariés que pour les employeurs, de disposer d'une présence syndicale dans l'établissement. Le responsable Unsa du Nord évoque aussi ce phénomène :

« Par exemple on est majoritaires dans une entreprise de quincaillerie très importante dans le Nord-Pas-de-Calais, c'était des gens qui se présentaient sans étiquette, bon ils ont rejoint l'Unsa. Ils ont pu se présenter au 1<sup>er</sup> tour et ils ont raflé 80 % des sièges. »

C'est ce qui explique aussi le mouvement d'affiliation de syndicats autonomes d'entreprise à des organisations interprofessionnelles. Par exemple, le syndicat autonome d'une importante cristallerie du Nord-Pas-de-Calais s'est affilié à l'Unsa peu de temps après la réforme, faisant de celle-ci la première organisation de l'entreprise.

Cet exemple fait le lien avec un autre phénomène : dans bien des cas, la loi de 2008 agit comme un facilitateur de la recomposition syndicale, entamée depuis longtemps, que l'ancien cadre juridique avait plutôt tendance à entraver. Le responsable départemental de l'Unsa Nord, tout en rappelant que son organisation s'est opposée à la loi de 2008, souligne ainsi à quel point la réforme a facilité son développement :

« Nous on a perdu beaucoup de temps au niveau de l'Unsa parce qu'on a passé toute notre jeune histoire à aller devant les tribunaux, à se faire attaquer, que ce soit par les entreprises mais surtout par les autres organisations syndicales. Donc de ce point de vue-là la loi sur la représentativité nous a beaucoup servi. [...] on est passé de 1 037 contentieux de représentativité [au plan national] à 4 depuis la loi de représentativité, c'est énorme, c'est hallucinant ».

Il souligne un développement non négligeable de son organisation dans le secteur privé – automobile, grande distribution, centres d’appel, commerce et services, transport, etc. – qui lui permet d’envisager d’atteindre la représentativité dans plusieurs branches et de viser 2017 comme « prochaine étape », celle de la représentativité nationale interprofessionnelle.

Le responsable de l’union syndicale Solidaires interviewé souligne le même paradoxe de la réforme de 2008 : quand bien même Solidaires s’y est ouvertement opposée, elle lui a considérablement facilité la tâche. Pour résumer, les nouvelles règles ont permis à Solidaires de « créer beaucoup plus de bases, dans des délais très brefs, sans passer par la phase de contentieux ». Il évoque des « procès mémorables en cascade dans tous les secteurs » pour prouver la représentativité des syndicats affiliés à l’US Solidaires à chaque fois qu’ils tentaient de s’implanter. Dans le Nord-Pas-de-Calais, dans le secteur industriel, Solidaires n’existait que dans un seul établissement avant 2008 : Renault Maubeuge. Après 2008, l’union a pu implanter des sections syndicales dans une vingtaine d’établissements allant de l’industrie automobile à l’agroalimentaire. L’US Solidaires a également développé son implantation dans des secteurs qui lui étaient auparavant très fermés, comme la grande distribution, ou confirmer son implantation dans d’autres secteurs où elle avait dû essuyer de nombreux procès, notamment dans le champ sanitaire et social ou le secteur bancaire. Dans ces branches où l’organisation disposait déjà d’une bonne implantation, la réforme change considérablement la donne : « on a pu être sollicités par des équipes et dans les quinze jours être capables de se présenter ». Les effets de ce déploiement devraient se répercuter sur les branches professionnelles ; ainsi dans le champ sanitaire et social, que suit le responsable interviewé, Solidaires s’attend à voir sa représentativité reconnue dans le champ des hôpitaux privés et de l’action sociale, deux conventions représentant 400 000 salariés qui sont actuellement remises en cause par les employeurs. Ayant effectué leurs propres « pointages », les responsables de Solidaires considèrent être devant trois autres organisations syndicales « dites représentatives aujourd’hui ».

Même si l’US Solidaires a mis en place des cadres de réflexion autour des enjeux de syndicalisation, il semble cependant que le développement de ses implantations soit moins suscité que reçu, car la plupart des créations de sections semblent provenir d’équipes en rupture avec une autre organisation. C’est le cas de la plupart des sections affiliées à SUD industrie dans le Nord, issues de la CGT ou de la CFDT. Il semble que le développement de l’Unsa soit aussi nourri par le basculement d’équipes issues de la CFTC, de FO ou de la CFDT. À une bien moindre échelle, le même type de phénomène a pu être constaté avec la Confédération nationale du travail, syndicat d’obédience libertaire qui s’est saisi de la loi pour

désigner des représentants de section syndicale dans quelques entreprises du Nord-Pas-de-Calais, comme une importante usine automobile. Ces RSS permettent d'élargir la surface de deux syndicats multiprofessionnels qui sont affiliés à l'Union régionale CNT du Nord-Pas-de-Calais, le STIS (syndicat des travailleurs de l'industrie et des services) et le syndicat Santé-sociaux. Ce sont des militants, déjà adhérents individuellement à la CNT, qui ont pu rendre public leur engagement en se saisissant de ce mandat.

## **Conclusion**

L'enquête auprès des organes interprofessionnels avait été originellement motivée par ce qu'il faut bien considérer, *a posteriori*, comme une illusion : celle de penser les structures syndicales territoriales comme de possibles centres d'impulsion intellectuelle, mieux positionnés que les structures professionnelles pour produire une vision stratégique des enjeux déterminant, après la réforme de 2008, l'avenir du mouvement syndical. Nous savions déjà que les organisations syndicales n'étaient pas des acteurs homogènes et cohérents mais bel et bien des « anarchies (plus ou moins) organisées » (Piotet, 2009). Pour autant, nous nourrissions l'espoir que la réforme de 2008 ait pu agir comme un électrochoc poussant les syndicats à avancer dans le sens d'une plus grande intégration stratégique. L'enquête auprès des responsables syndicaux du Nord et du Val-de-Marne conduit à étendre aux échelons interprofessionnels le constat que nous faisons dans le précédent rapport à partir des sections syndicales d'entreprise : la réforme de la représentativité agit bien davantage comme un révélateur de la fragilité et du morcellement organisationnels que comme un levier vers une intégration renforcée des organisations syndicales. Si le nouvel environnement juridique découlant de la loi du 20 août 2008 induit effectivement la diffusion d'une injonction à la rationalisation du travail syndical, ce travail s'est prioritairement traduit par une activité de sensibilisation des sections d'entreprise à la correction juridique et à la conduite de campagnes électorales. Des dispositifs nouveaux ont bien parfois été conçus pour tenter d'améliorer la coordination de l'action syndicale, mais de multiples obstacles – dont le moindre n'est pas le morcellement organisationnel – limitent leur portée. Comme nos divers exemples l'illustrent, le domaine de la syndicalisation n'est encore que rarement pensé comme un ensemble de tactiques *proactives*, mais plutôt comme une façon de *recevoir*, d'*accueillir* les salariés qui font la démarche de se rendre dans un local syndical ou de contacter une organisation. C'est explicite dans le cas de la CGT qui, on l'a vu, revendique cette posture comme un trait distinctif vis-à-vis de la CFDT. Mais cela semble tout aussi net du côté des organisations « *outsiders* » dont on aurait pu penser qu'elles s'impliqueraient plus

activement dans le déploiement de leur organisation. Ici, interviennent à la fois des facteurs d'ordre politico-culturel – le développement est perçu comme une démarche de « prospection commerciale » – et des problèmes de moyens – les syndicats pouvant tout au plus répondre aux sollicitations spontanées, ils n'envisagent pas d'en susciter de nouvelles. En dehors de l'URI CFDT, seule l'UD Force ouvrière semble engager une réflexion sur ce sujet avec son « plan stratégique de développement ». Mais la portée concrète d'un tel plan est limitée par la structure beaucoup plus morcelée de son organisation. Si la réforme de la représentativité a bien contribué à diffuser dans les rangs syndicaux le souci de la consolidation et du développement organisationnels, celui-ci reste souvent formulé dans des termes vagues, ou bien exclusivement dans des catégories quantitatives – en termes d'effectifs ou de bases syndicales. Ceux qui mettent l'accent sur un développement plus qualitatif tendent à l'opposer à la croissance quantitative et à le présenter comme « inobjectivable ». Nous n'avons pas rencontré de syndicaliste ayant une vision d'ensemble des réalités du travail et de l'emploi sur son territoire, identifiant des priorités en termes d'implantation ou d'orientation syndicale. Cela ne signifie pas, bien évidemment, que ce type de travail réflexif n'existe pas, mais qu'il est à coup sûr encore largement informel, confiné dans les arènes des responsables et faiblement instrumenté.





## Chapitre 7

### La campagne TPE : une opportunité de réflexion sur les pratiques syndicales ?

*Sophie Bérout, Cécile Guillaume*

Cette monographie réalisée principalement dans les structures interprofessionnelles nationales et territoriales s'intéresse à la façon dont les différents syndicats se sont emparés de l'enjeu de l'élection dans les TPE, aux modalités de campagne mises en œuvre et aux questionnements que cette élection a pu susciter chez les syndicalistes, en termes de pratiques et de stratégies<sup>101</sup>. Elle s'appuie sur cinq entretiens menés au niveau confédéral ou régional avec les responsables de la campagne TPE (CFDT Ile-de-France et Nord-Pas de Calais, CGT, CFE-CGC, et CFTC), de cinq entretiens menés dans le Val de Marne au niveau des unions départementales (FO, CGT, CFDT, Solidaires, CFTC), de quatre entretiens réalisés dans le Nord-Pas de Calais au niveau départemental (FO, UNSA) ou local (CGT et CFTC) ainsi que d'observations réalisées dans le département du Rhône.

Cette enquête est intéressante à plusieurs titres, bien qu'elle mériterait d'être approfondie, en prenant en compte notamment les résultats de ces élections. Elle souligne tout d'abord le travail de mobilisation des différentes organisations syndicales autour de cette campagne, saisi notamment au travers des différents outils de communication mis en œuvre par les confédérations, du tract en passant par la création de sites *web* dédiés et la réalisation de nombreuses vidéos postées sur les réseaux sociaux, mais aussi au travers des démarches pour réaliser une campagne de « terrain ». Mobilisation qui s'explique à la fois par l'enjeu de cette élection sur la mesure de la représentativité au niveau interprofessionnel, pour tous et plus encore pour certains syndicats en difficulté dans les grandes entreprises, mais également par la crainte d'un taux d'abstention record. Ce double enjeu semble avoir poussé les syndicats à se poser des questions nouvelles sur cette frange du salariat qu'ils représentent très peu. Qui sont ces salariés ? Quelles sont leurs réalités professionnelles ? Que peuvent-ils attendre du syndicalisme ? Pour certains syndicats, les plus représentatifs et les mieux dotés en moyens, ces questionnements se sont accompagnés d'un travail de réflexion, surtout porté

par le sommet des organisations, sur les pratiques militantes et la formation des élus visant à promouvoir davantage de proximité avec les salariés et de solidarité (ou de mutualisation, selon les termes retenus) entre les syndiqués, condition pour développer la représentativité et la syndicalisation. La question des services aux adhérents émerge aussi comme un thème central, bien qu'elle fasse l'objet d'un cadrage plus ou moins utilitariste selon les organisations.

Car si cette campagne a suscité de l'intérêt du côté des organisations syndicales, elle les a également placés devant des difficultés liées au type de scrutin. Contrairement aux élections prud'homales, le message à faire passer auprès des salariés n'avait rien d'évident pour les syndicats (la défense des salariés dans une instance paritaire dédiée à cela), mais relevait d'un construit entièrement à élaborer. Cette absence d'évidence – qu'apporte aujourd'hui le fait de voter pour un syndicat à un salarié d'une TPE ? – a été un vecteur de mise en mouvement, de réflexion sur les pratiques, au niveau des confédérations et d'une large partie des structures interprofessionnelles (unions régionales, unions départementales). Pour autant, les conceptions du type de campagne à mener, élaborées au sommet des organisations, n'ont pas été relayées de façon uniforme et un certain nombre d'organisations, syndicats professionnels ou unions locales, n'ont que très peu suivi le mouvement, y compris dans les plus grosses confédérations comme la CGT et la CFDT.

Nous montrerons ainsi que les façons de mettre en œuvre la campagne restent dépendantes des configurations locales (notamment des relations entre les différentes structures, UD et UL) et de la déclinaison souvent très variée que leur en donnent les militants.

### ***Une large mobilisation des confédérations***

Le premier constat qui s'impose est que toutes les organisations syndicales appelées à participer à cette élection se sont mobilisées autour de cette campagne. Certaines organisations comme Solidaires - à laquelle nous consacrerons le prochain chapitre de ce rapport - sont restées relativement en marge de cet enjeu de l'élection dans les TPE, à la fois en raison d'une insuffisance de moyens, mais aussi d'un regard critique porté par une partie des militants sur le type de scrutin. Pour autant, Solidaires comme les autres organisations ont, au minimum, lancé des campagnes d'action nationales. Il ne suffit que de visiter les

---

<sup>101</sup> A noter que cette monographie a été rédigée alors que le scrutin TPE n'était pas clos. Un encadré placé à la fin de ce chapitre indique les résultats globaux, organisation par organisation, à cette élection.

différents sites *internet* des confédérations, y compris celui de l'UNSA et de Solidaires, pour s'en convaincre. L'enjeu du vote de ces 4,5 millions de salariés sur la mesure de la représentativité interprofessionnelle des syndicats est palpable, notamment pour la CFTC :

« On a les élections dans les très petites entreprises qui vont arriver très, très vite, et donc nous, CFTC, on compte vraiment dessus pour apporter le pourcentage supplémentaire qui pourrait nous faire passer la barre des 8 %. Pour nous c'est primordial » (responsable campagne TPE, confédération CFTC)

Pourtant, comme le souligne très justement Frédéric Rey (2012), la loi du 15 octobre 2010 est une loi « a minima », qui rappelle à quel point les relations sociales dans les TPE « continue[nt] d'être un point aveugle de l'édifice des relations professionnelles ». L'option longuement débattue, puis rejetée, de l'instauration de commissions territoriales dédiées à la mesure de la représentativité (mais également au développement du dialogue social et au suivi de l'application des conventions collectives), a révélé l'opposition farouche d'une partie du patronat, MEDEF et CGPME, et de certains parlementaires, à la formalisation des relations professionnelles dans les TPE, contrairement à ce qu'espérait une partie des organisations syndicales dont les signataires de la position commune.

« On se souvient du coup de lobbying qu'il y a eu au moment de la loi entre le Medef, la CGPME puis le groupe UMP à l'Assemblée, qui fait qu'on a retiré de la loi le filet qui était tant attendu d'une représentativité effective des salariés qui aurait pu à ce moment-là vouloir dire concrètement : la mise en place de commissions paritaires. Dans la tête de toutes les organisations syndicales, on était quand même tous d'accord sur une chose, c'est qu'en ce qui concerne les TPE, il est important de mettre en place des structures paritaires, on va dire pour démarrer, des structures paritaires régionales, pour que les choses soient faisables, à l'image de ce qui se fait d'ailleurs – et qui est un cas assez particulier – dans l'artisanat. Vous savez que dans l'artisanat il y a les fameuses commissions, les Commissions Paritaires qui existent, les CPRIA [*Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles de l'Artisanat*], qui ont pu être mises en place avec l'accord de l'UPA [*Union Professionnelle Artisanale*] qui a été à l'initiative là-dessus avec les cinq Confédérations. Donc l'idée que l'on avait, avec l'UPA, l'UNAPL [*Union Nationale des Professions libérales*] et l'USGERES [*Union des Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Économie Sociale*], c'était de mettre en place des commissions paritaires. On aurait très bien pu le faire par grands secteurs, par exemple les professions libérales, l'économie sociale, on aurait pu diviser les choses comme ça, mettre en place de véritables Commissions Paritaires qui auraient pu commencer à traiter d'un certain nombre de choses, sur la prévention, les risques, par exemple c'est ce qui se fait au niveau des CPRIA dans l'artisanat, la prévention des risques, les parcours professionnels, la formation professionnelle... Donc il y avait un espoir, par rapport à ça, de mise en place. Et puis il y a eu le coup de Trafalgar. Ce qui est assez piquant, c'est de voir que ce sont les moins concernés qui disent ça, parce que finalement le Medef, alors les tout-petits n'y sont pas implantés, la CGPME ne l'est pas non plus énormément, donc en fait les premiers concernés que sont les organisations qui vraiment sont issues de ces petits employeurs, eux, n'y sont pas forcément défavorables. C'est ça, le paradoxe. Donc ça ne s'est pas mis en place » (responsable campagne TPE, confédération CGT)

La plupart des organisations évoquent donc une « occasion manquée » et la CGT continue de demander la mise en œuvre de commission paritaires, à l'image de ce qui existe dans l'artisanat, seul moyen, selon elle, de viser une égalisation des droits.

« Un des axes importants des revendications de la CGT c'est la conquête. La recherche de ce que l'on veut conquérir, c'est un nouveau statut travail/salariés. C'est notre fameux nouveau statut du travail salarié qui fait un peu jargonnesque mais qui signifie quand même de pouvoir construire un socle le plus

large possible, du point de vue interprofessionnel, d'avoir des garanties qui permettent d'élever tout le monde vers le haut. On constate qu'il y a un éclatement considérable des situations de travail, relié aussi bien à la question de la nature des contrats de travail, mais aussi lié à la taille des entreprises. Aujourd'hui quand on est dans une entreprise de moins de 11, moins de 20, moins de 50, on a des droits complètement différents. Donc nous, on est pour l'élévation des droits. Alors même si on n'est pas complètement irréaliste, on sait bien que ça n'est pas du jour au lendemain qu'on va avoir des droits égaux. Mais au moins, qu'on tire vers l'équivalent des droits. Par exemple, si je prends la question des CE, la question œuvres sociales, si on veut arriver à mettre en place des œuvres sociales pour partir en vacances dans des petites boîtes, c'est là qu'on en revient à nos commissions paritaires, donc ça reste une revendication. On ne l'a pas obtenu, mais on va continuer à batailler là-dessus. En plus avec une nouvelle majorité, je pense qu'on va être très actifs y compris pour demander à rouvrir un certain nombre de dossiers. Et par exemple on va revenir sur cette question de la représentativité des petites entreprises et la mise en place, donc, des Commissions Paritaires. C'est ce qui commence à se faire dans les CPRIA au niveau de l'artisanat. Alors c'est balbutiant, ils démarrent les choses. Par exemple ils ont déjà commencé à mettre en œuvre, je parlais des vacances, des possibilités pour les gens de bénéficier de pouvoir partir en vacances par une mise en commun, par une mutualisation des moyens au niveau des entreprises. Ça peut être vrai aussi avec des CHSCT interentreprises. On peut imaginer après des tas de choses. Un des arguments que l'on développe auprès des salariés, c'est que la CGT va essayer de conquérir des droits pour tous, une égalisation vers le haut » (responsable campagne TPE, confédération CGT)

D'autres organisations considèrent que ce « compromis » trouvé grâce à l'intervention du législateur, est un premier pas, dans un univers très éloigné, voir hostile, au monde syndical, reprenant à leur compte l'idée que le principe du vote est en lui-même porteur d'une dimension à la fois démocratique et participative.

« Ça correspond à peu près à ce que, nous, on avait pensé. Je pense qu'il faut y aller progressivement et que cette loi, surtout dans ces très petites entreprises où il n'y a pas de représentation syndicale, pas de délégués du personnel, où le fait syndical est quand même très difficile à implanter, voter, ce sera déjà un premier point positif. On ne va pas du jour au lendemain implanter des délégués du personnel chez le boucher du coin, chez le cafetier, etc. La loi est véritablement un compromis » (responsable national, confédération UNSA)

Pour autant, le choix d'une élection sur sigle et d'une élection sans véritable enjeu pour les salariés concernés, dans un univers de travail très éclaté, peu sensibilisé à l'utilité des syndicats et à leurs différences n'est pas sans surprendre, même si l'on comprend bien les logiques qui ont abouti à la transposition de cette logique électorale du champ politique vers le champ syndical, sous la double pression des parlementaires et du refus du patronat d'envisager d'autres options. D'ailleurs, si l'ensemble des organisations se mobilise, toutes craignent une abstention plus élevée que pour les élections prud'homales.

« Ce avec quoi on n'est pas d'accord dans la loi de 2010, c'est qu'on est sur une élection sur sigle, ou du coup, le processus démocratique est quand même un peu réduit à sa très simple expression. Ce qui ne nous va pas fondamentalement » (responsable campagne TPE URI Ile-de France CFDT)

« Si déjà, on arrive à avoir une participation comme aux Prud'hommes, entre nous, ce serait déjà quelque chose de... Parce qu'aux prud'hommes, même si les gens ne connaissent pas forcément parce que quand on vote pour les listes aux Prud'hommes, à part les gens qui sont de l'entreprise du candidat, les autres ne connaissent pas non plus. Mais, c'est quand même humain. On vote quand même pour quelqu'un. Même si on ne le connaît pas, il y a l'étiquette forcément. On sait qu'on vote pour la CGT ou pour la CFDT, mais c'est rattaché à une personne qui va siéger quelque part. Donc s'il siège quelque part, ça m'est utile. Parce que le tribunal des Prud'hommes je peux y aller demain, y avoir affaire. Ça

concrétise. Les gens savent, c'est pour les Prud'hommes, alors après on communique, et puis ils reçoivent leur profession de foi, ils savent quand même que c'est pour élire des gens qui vont juger aux Prud'hommes. Voilà, ça a un sens. Si un jour j'y vais, je préfère que ce soit tel syndicat. Ça a un sens pour les gens » (responsable campagne TPE, confédération CGT)

« C'est quand même 4 700 000 salariés qui vont voter au mois de décembre. Donc c'est vraiment un enjeu très, très important, avec la crainte majeure qu'il y ait un taux d'abstention très important, parce que, je ne sais pas si vous connaissez un peu comment ça va se passer pour ces élections-là, ça va se faire sur sigle c'est-à-dire qu'ils ne vont pas élire quelqu'un, il va falloir arriver à faire bouger les salariés pour faire voter sur un sigle, pour faire "plaisir" à un Syndicat, donc c'est très difficile » (responsable campagne TPE, confédération CFTC)

C'est cette crainte d'une abstention massive, pressentie comme une source de discrédit pour le mouvement syndical saisi dans son ensemble et cette difficulté à motiver l'acte de vote vis-à-vis des salariés qui a amené la plupart des syndicats à entreprendre des démarches d'abord réflexives. La première étape a consisté, pour la plupart des organisations, à « identifier » les salariés des TPE, par secteur ou par catégorie, c'est-à-dire à produire une cartographie, département par département, ville par ville, de la morphologie d'un salariat qui leur échappe quasi totalement et dont ils ne connaissent pas réellement l'implantation physique. Cette tâche a le plus souvent été menée par les militants désignés comme responsables de la campagne, parfois détachés comme « chargés de mission ». Des secteurs-clés ont ainsi été ciblés comme le bâtiment, le commerce, le secteur des emplois à domicile, les transports, la santé et l'agro-alimentaire et la quasi totalité des organisations a élaboré une communication (films, tracts) spécifique pour ces différentes catégories. La CFE-CGC a, pour sa part, adopté une stratégie plus spécifique de décompte de la population cadre, dont elle espère récupérer les votes :

« Cette élection est organisée en deux collèges, cadres et non cadres. Nous on va être comptabilisés dans le collège cadres, c'est-à-dire tous les salariés ressortissant de l'AGIRC. On a estimé qu'il y avait entre 10 et 12 % de cadres dans les TPE, soit 500 000 salariés, susceptibles de voter pour nous. Je pars du principe que cette population est la nôtre, je vois mal comment elle pourrait voter autre chose et j'espère que nous allons tirer les marrons du feu de cette affaire. Notre communication est axée sur ce qu'on fait pour les cadres » (responsable campagne TPE confédération CFE-CGC)

Les syndicats ont ensuite eu pour préoccupation de rendre « concrète » cette élection, pour encourager les salariés à aller voter, en leur faisant notamment prendre conscience de leurs droits et du rôle des syndicats dans l'obtention de ceux-ci. Tous les films accessibles sur les sites *internet* des confédérations, mais également la plupart des tracts, insistent sur cette dimension des droits et des intérêts spécifiques des salariés des TPE ;

« Il y a une image générale. Pour les confédérations, il y a quand même une image générale. Quand même, la CGT, la CFDT, FO, CFTC... Ça veut dire quelque chose. Je crois que dans l'imaginaire des gens, il y a quand même une image assez médiatisée, mais la question n'est pas que ça ne leur dira rien, c'est surtout quel sens ça a que moi, je participe à cette élection. En quoi ça va m'être utile, à moi. C'est ça, qui n'est pas évident. Alors, on va quand même travailler sur le sens, bien sûr. On a un handicap, je veux dire, les choses sont plus abstraites. Il y a quand même la question des conventions collectives.

C'est ce qu'on leur dit aussi, aux salariés. Souvent, un salarié dans une petite boîte, quand il se défend tout seul, la première chose qu'il fait souvent quand il y a un problème, c'est de chercher où est la convention collective. C'est le code du travail, la convention collective. C'est quand même une idée, ça, la convention collective, on sait que ça existe. Alors là, c'est important, mais souvent les gens ne savent pas du tout d'où vient la convention collective. Comment on a abouti à ce texte-là. Pourquoi c'est comme ça ? Alors pour nous, il y a tout un travail pédagogique, je dirais, d'expliquer que la convention collective est le produit d'une négociation. Et dans cette négociation, il y a des syndicats. Qui pèsent. Et c'est là où on peut raccrocher à quelque chose de concret pour les gens. Donc de dire *“vous allez enfin pour la première fois – alors là, ça, c'est le côté quand même positif de la chose, c'est en tout cas ce que l'on va dire, ce que l'on vante – pour la première fois quand même, nous, on aurait préféré mieux, mais pour la première fois vous allez quand même pouvoir participer à la composition du tour de table de ceux qui vont négocier la convention collective”*. Et donc à partir de là après, on appelle à voter » (responsable campagne TPE confédération CGT)

Cette mise en mots des enjeux de la campagne est intéressante en ce qu'elle implique un véritable processus de cadrage - pour emprunter ici un outil d'analyse fourni par la sociologie des mobilisations collectives (Cefaï, Trom, 2001) – c'est-à-dire la production d'un cadre d'interprétation qui est destiné à attirer des sympathisants éventuels, à les inciter à voter. Mais l'élaboration de ce discours mobilisateur ne s'est pas fait sans hésitations, les organisations ayant tendance à d'abord inciter à voter pour elle (à mettre en avant leur sigle) avant d'expliquer, de façon transversale, les enjeux de l'élection. Dans l'une des UD où nous avons pu recueillir des informations sur le déroulement concret de la campagne, l'équipe militante constituée par la CFDT est ainsi rentrée relativement « déconfite » d'une première démarche sur le terrain en juin 2012, soit d'un tractage dans une rue commerçante, magasin par magasin. Organisé en binômes de deux, vêtus de chasubles oranges, les militants ont reçu un mauvais accueil dès qu'ils ont parlé de leur organisation aux salariés, ces derniers refusant d'écouter un discours qui leur semblait d'une certaine façon « partisan » (et ce, d'autant plus, sur le lieu de travail, en présence du responsable du magasin ou du « patron »). La cellule en charge de la campagne pour l'URI et pour l'UD en déduira l'idée qu'il convient d'organiser des démarches plus discrètes, sans signe d'identification trop visible, aborder les salariés par la question de leurs droits, de la convention collective, avant de glisser, in fine, une référence à l'organisation. La mise en forme du discours ajusté à cette élection spécifique se traduit d'ailleurs aussi dans la nécessité de former les militants qui vont participer aux actions, de les préparer à argumenter sur le sens du scrutin et à faire le lien avec l'importance des conventions collectives.

Dans la plupart des syndicats, le pilotage de la campagne s'est joué au niveau confédéral, avec la mise en place d'une cellule élections TPE, composée de permanents techniques, comme à la CFTC ou à la CFDT et/ou d'un comité de pilotage associant des responsables politiques nationaux, fédéraux et régionaux. Cette configuration a ensuite été déclinée au niveau des URI pour la CFDT ou des UD pour les autres organisations. Selon

leurs moyens et leur culture d'organisation, les confédérations ont plus ou moins anticipé ces élections, la CFDT ayant, par exemple, mis en place un comité de pilotage dès 2010, alors que Solidaires s'est surtout mobilisé concrètement à partir du printemps 2012.

« Dans le collectif, on est une quinzaine. Il y a un certain nombre de fédérations qui sont représentées, quelques unions départementales ou unions locales, et puis on a ces quelques conseillers qui eux, travaillent là-dessus à temps plein » (responsable campagne TPE confédération CGT)

« Alors les fédérations ont été mobilisées en même temps que nous, dès 2010, par la Confédération. Il y a eu des réunions régulières mises en place par la Confédération, avec les responsables fédération, régions, responsables TPE - PME. Et c'est dans le cadre de ces réunions de responsables que les actions ont commencé à être mises en place, qu'elles ont été mutualisées, capitalisées sur les pratiques des uns et des autres sur des outils. On était sur un rythme d'une réunion par trimestre, une réunion trimestrielle donc, des responsables Fédé des régions TPE/PME, depuis 2010 » (responsable campagne TPE URI Ile-de France CFDT)

### ***Une mise en œuvre délocalisée et très hétérogène***

L'autre point commun des pratiques syndicales observées réside dans le type de stratégie de communication mis en œuvre. Si aucune campagne nationale d'affichage n'a été réalisée, contrairement à la campagne prud'hommes, les confédérations ont utilisé *internet* et la réalisation de films, misant sur une diffusion via les réseaux sociaux. La CFDT, par exemple, est très satisfaite de constater que sa dernière production intitulée « Le plus grand secret du syndicalisme français enfin révélé ! » a fait l'objet de plus de 250 000 vues sur DailyMotion et YouTube. De nombreux tracts ont également été conçus par les cellules de communication confédérales et déclinés selon les métiers et les secteurs d'activité avec l'aide des structures professionnelles. L'ensemble de ces productions est directement accessible en ligne sur les sites confédéraux et témoigne du souci, déjà évoqué, de s'approcher au plus près des réalités professionnelles des salariés des TPE, explicitant par exemple le contenu des conventions collectives et des droits à la formation ou à la prévoyance par type de secteurs, mais également le type de revendications réclamé par les syndicats, surtout pour ce qui concerne la CGT, Solidaires et FO.

« Si on prend les grandes branches qui sont les plus concernées, l'agroalimentaire, la construction, le commerce, la métallurgie, la santé, les bureaux d'études, on va mettre en commun, mettre à disposition de l'ensemble de l'organisation toute leur publication, leur production, du point de vue revendicatif, puisqu'ils ont des revendications assez précises, donc on va un peu compiler tout ça, c'est un peu comme ça qu'on travaille. Nos Unions Départementales étant maîtres d'œuvre de la chose, ce que l'on essaye de faire c'est que nos structures territoriales puissent disposer de tous les éléments qui viennent des différentes fédérations de façon à pouvoir être outillées quand elles vont à la rencontre des salariés. C'est-à-dire que si demain ils rencontrent une entreprise qui est liée par exemple à la métallurgie, ils auront les éléments de connaissance sur ce que revendique la CGT dans la profession et en leur disant "voilà, par le vote, si vous voulez nous renforcer pour obtenir ces revendications, votez pour nous dans la profession". C'est un peu comme ça que l'on essaye de travailler. La mise en commun » (responsable campagne TPE confédération CGT)

Pour autant, si le contenu et les supports de campagne ont été élaborés au niveau national, la plupart des confédérations ont confié la mise en œuvre de la campagne à leurs structures territoriales interprofessionnelles (union départementale, dans la plupart des organisations, et union régionale à la CFDT) et/ou professionnelles (syndicat départemental ou régional, notamment à la CFDT et chez Solidaires), au nom d'une justification récurrente : la recherche de proximité avec les salariés. Sur la base d'un budget alloué par le niveau confédéral et parfois complété par les syndicats professionnels, les structures territoriales ont ainsi décidé par elles-mêmes des supports de communication : achats d'encarts publicitaires dans les journaux gratuits, campagne d'affichage, etc.

« La différence avec la CFDT dans notre fonctionnement c'est-à-dire que chez nous, les unions départementales ont un poids réel. Les unions départementales sont des organisations à part entière qui prennent leurs décisions, les fédérations aussi, et puis toute l'histoire de la CGT tourne autour de ça. C'est ce croisement permanent entre les territoires et les professions. Ça marche toujours comme ça. Donc, il n'y a pas de suprématie l'un sur l'autre. En théorie, mais après, dans la vie, suivant les professions, c'est un peu plus compliqué. Donc c'est important, ça, parce que dans la manière d'aborder cette campagne, ça veut dire qu'on se met d'accord ensemble sur la façon dont on va piloter ça. Alors, les caractéristiques en ce qui concerne les TPE c'est évidemment, on est davantage là, dans une notion de proximité. Ce sont plus nos organisations de proximités qui sont à même de répondre. Nos unions départementales sont un peu en "maîtrise d'œuvre", ce qui ne veut pas dire qu'elles ont la responsabilité seules puisqu'on est tous co-responsables de cette campagne, où on considère que c'est sur les territoires que ça se joue, donc les UD, les unions locales, sont un peu la maîtrise d'œuvre, la cheville ouvrière pour que la campagne puisse se déployer » (responsable campagne TPE confédération CGT)

Ce choix du territoire, plus ou moins légitimé par le rôle politique accordé aux unions départementales dans les règles statutaires des différentes organisations – les UD ayant par exemple perdu leur statut « politique » à la CFDT au profit du niveau régional, contrairement à la CGT où les comités régionaux ne sont pas élus et jouent un rôle plus ou moins important selon les territoires – a, dans tous les cas, révélé des difficultés d'articulation entre les logiques professionnelles et interprofessionnelles et des différences de prise en charge, selon les territoires. La recherche de cohérence pouvant passer par un arbitrage collégial *via* un collectif national en charge du pilotage de la campagne, comme à la CGT, ou par un rôle de coordination (et de contrôle) donné aux régions, comme à la CFDT.

« Ce qui fait notre force et notre difficulté, c'est qu'en fait chez nous, les organisations à la CGT, ce sont elles qui déterminent leur plan de travail. On est très attaché au fédéralisme. L'autonomie d'organisation, c'est important, en même temps elle est quand même dans un cadre de cohérence. Quand on a une campagne comme ça à mener, on le voit bien, on a besoin d'avoir de la synergie, de s'assurer que les énergies ne partent pas de tous les côtés, que chacun ne fasse pas son plan de travail de son côté et que l'on ne se course pas les uns derrière les autres. Donc c'est quand même important d'avoir de la cohérence. C'est pour ça qu'on est toujours dans une recherche d'équilibre. On a ce collectif national, qui sert justement à donner une impulsion au niveau national, c'est pour ça que nos comités nationaux confédéraux, les CCN, sont très importants parce que ce sont vraiment des lieux où ensemble on décide à un moment donné de travailler ensemble, de voir comment on va faire. Là, on a dit que ce seront les Unions Départementales qui seront en maîtrise d'œuvre, donc à partir de là tout le monde essaye de travailler de cette manière, les Fédérations elles-mêmes ont conscience que pour rayonner jusqu'à ces salariés des petites entreprises, ça n'est pas simple. Souvent, si vous prenez la construction ou la



métallurgie, ils fonctionnent beaucoup avec les groupes, leur rayonnement en tant que fédérations se fait beaucoup sur les plus gros et c'est normal parce que ce sont des organes nationaux, ça n'est pas évident. Certaines fédérations ont des organisations décentralisées, par exemple la métallurgie a des USTM, [Union des Syndicats des Travailleurs de la Métallurgie], ce sont des unions syndicales territoriales de la métallurgie, qui sont dans les départements, qui relaient le travail de la Fédération. Mais tout le monde n'a pas ça. La construction n'a pas ça, enfin c'est moins développé. L'agroalimentaire n'a pas ça. Donc en fait ils ont besoin, de toute façon de s'appuyer sur les structures territoriales interprofessionnelles » (responsable campagne TPE confédération CGT)

De manière assez pragmatique, l'articulation entre les initiatives fédérales et territoriales s'est aussi construite au fur et à mesure des initiatives lancées par telle ou telle structure comme, par exemple, dans le cas de la caravane de la fédération du commerce de la CGT à laquelle s'associent les différentes unions départementales au fur et à mesure de ses déplacements. Dans les plus petites confédérations, comme l'UNSA ou la CFTC, l'ajustement entre les différentes actions semble se faire de manière encore plus ponctuelle en fonction des informations qui circulent et des moyens disponibles.

« La fédération du Commerce a mis en place une caravane, qui va circuler, concernant particulièrement les salariés des particuliers/employeurs. Ca a démarré au mois de mai, juin, l'été un peu moins, après il va y avoir la rentrée, septembre-octobre, dans différentes villes de France. C'est un bus qui va passer et ça va être l'objet d'initiatives de rencontre des salariés. On aurait pu donc rester sur une initiative purement professionnelle. Là, on s'est dit que ce qu'on allait faire c'est de mettre ça en commun. On s'est dit qu'on allait se caler sur les mêmes dates de façon à pouvoir faire des choses ensemble. Donc les Unions Départementales concernées par là où passera cette caravane en seront informées et essaieront de caler un plan de travail de façon à ce que l'on se mette en synergie. Parce que quand on rencontre des salariés, on n'est pas sûrs de toujours trouver ceux qui sont particulièrement dans telle ou telle profession. Donc ça nécessite, voyez, un mode de travail où il faut à la fois être précis par rapport aux gens à qui on s'adresse puisqu'il faut qu'on puisse nourrir notre campagne de manière très concrète, donc les gens qui sont dans un métier, et il faut aussi leur parler de leur métier. Mais en même temps, comme on ne peut pas non plus aller tous azimuts "taper dans la butte", donc on met ensemble nos forces de façon à pouvoir couvrir les salariés, il y a leurs revendications interprofessionnelles et tout ça, et puis comme à un moment donné on rencontre des salariés qui sont de tel ou tel secteur, eh bien on a aussi les outils interprofessionnels » (responsable campagne TPE confédération CGT)

Dans certaines organisations, comme à la CFDT, le constat est fait d'un « retrait » des fédérations dans le déroulement de cette campagne TPE, même si certains syndicats se sont pleinement investis. Des initiatives locales programmées dans certains secteurs professionnels – visant par exemple à réunir les militants de la chimie ou du transport du département afin de les informer sur le scrutin et surtout de les préparer à prendre part à la campagne - ont parfois connu une participation très limitée. A l'inverse, on observe, au sein de la CFDT une forte mobilisation des structures interprofessionnelles, notamment les régions, à l'image d'ailleurs des différents chantiers PME expérimentés depuis les années 1990, mais également de la mise en œuvre du mandatement RTT début 2000. Comme le souligne un secrétaire national confédéral : *« l'interpro se questionne davantage sur la question de l'institutionnalisation, alors que les fédérations sont en retrait et se replient sur leur champ professionnel »*. Cette mobilisation des unions régionales et départementales s'explique aussi par l'impact que les

élections TPE risquent d'avoir, à terme, sur le calcul des moyens et subventions attribuées aux organisations dans les départements ; préoccupation qui concerne l'ensemble des organisations.

« Moi, il faut que je sois représentatif sur le territoire. Et pas dans la branche. Moi, ce qui m'intéresse, c'est d'avoir des adhérents sur le département, d'avoir des résultats aux élections, parce que derrière le Conseil Général, lui, il me donne une subvention !! Je reçois une subvention du Conseil Général, comme les autres UD d'ailleurs, mais alors par contre les sommes ne sont pas du tous les mêmes. Nous, on est bien lotis, mais c'est donné en fonction des résultats électoraux : Prud'hommes et publics. Et donc à terme on ne prendra plus les Prud'hommes comme référence, puisque a priori ça a l'air de partir pour fonctionner différemment, ça va donc être sur les élections comités d'entreprises et l'élection de décembre pour les TPE » (militant Union départementale CFDT 94)

« (...) En gros, le Conseil Général, il tient compte de la représentativité...Pas de la loi de qui est représentatif ou pas au niveau représentativité des confédérations, il tient compte de la représentativité départementale, le réel quoi. Et il répartit les moyens comme ça quoi. Après, je sais pas si ça évoluera parce les règles évoluent, y compris on sait pas trop comment vont évoluer les règles de représentativité locale en fonction, ça aussi ça fait partie je suppose dans le cadre de vos enquête ça va être des interrogations, comment on mesure après les représentativités locales parce qu'il y a aussi tous ces enjeux-là, au-delà de l'évolution des règles de représentativité globale après les lois de 2008. Voilà parce qu'il y a un certain nombre de choses qui sont géré différemment selon les départements. » (militant Solidaires 94)

Pour autant, la mise en mouvement des unions départementales en ce qui concerne la CFDT et des unions locales pour la CGT (la campagne étant pilotée au niveau des URI pour la première et des UD pour la seconde) sur les enjeux de cette élection TPE semble assez inégale.

« Autant les sections ont bien intégré que la question de leur propre représentativité dépendait du lien avec les salariés, nos unions départementales, elles, ont du mal à l'intégrer. Malgré des réunions mensuelles avec nos secrétaires d'UD pendant toute l'année 2010 et 2011, globalement, le constat que je peux faire c'est qu'à part deux d'entre elles qui ont clairement mesuré l'enjeu du lien avec les salariés et en quoi ça allait impacter leur représentativité à eux en tant qu'UD parce qu'un des effets de la loi du 20 août 2008 et de celle de 2010 sur les TPE, c'est que les résultats vont être collationnés au niveau de la région, au niveau des départements, au niveau de la branche, et du coup, permettre de dire qui va être éligible à participer à des négociations, à des réunions préfectorales et à obtenir des locaux et des subvention. Par exemple, dans le 93, il y a une bourse du travail, mais les locaux sont attribués au poids de chaque organisation au regard des élections Prud'hommes » (responsable campagne TPE Région CFDT Ile-de-France)

Compte tenu de l'hétérogénéité des champs professionnels sur leur territoire, les permanents détachés au niveau des unions territoriales interprofessionnelles – et le plus souvent issus des grandes entreprises publique (EDF, SNCF) ou des fonctions publiques (d'Etat, hospitalière, territorial) - ont parfois du mal à utiliser les supports développés par les fédérations ou les confédérations, pour chaque catégorie de salariés, et s'en tiennent à des opérations de tractage assez générales.

« On va essayer de décliner la campagne de la manière la plus adaptée possible. C'est compliqué les TPE, parce que je ne sais pas si vous voyez notre territoire, donc on va essayer d'adapter le plus possible en fonction de la profession et du type d'activité, mais ça ne pourra rester qu'une campagne assez générale j'allais dire sur ce que porte la CGT y compris d'un point de vue national, mais d'un point de

vue national adapté à leur situation de salariés dans ces petites entreprises. On va tracter et faire une campagne d'affichage local et puis on va aller au niveau des RER, des métros ou dans les zones d'activités aussi quand il y en a (militant Union Départemental CGT 94)

Même dans une organisation comme la CFDT, plutôt « bien organisée », des désaccords ont été mentionnés sur la stratégie à adopter dans le déroulement de la campagne, désaccords souvent analysés comme un refus des militants de remettre en cause leurs pratiques et un souhait de continuer à attendre que les salariés viennent à eux. Dans tous les syndicats, l'autonomie accordée aux structures, dans le cadre partagé du fédéralisme, explique l'hétérogénéité des pratiques réellement mises en œuvre.

« Il y a désaccord. Moi, je l'exprime comme un désaccord. La CFDT s'est fixé la priorité, le public cible : c'est le salarié. Et quand on dit le public cible/salarié, ça veut dire qu'on doit se mettre en lien avec lui. C'est-à-dire aller vers lui, avec n'importe quel support, mais du moment qu'on va chercher une relation interpersonnelle avec le salarié. L'UD de Paris n'est pas sur ce modèle. Elle est sur un modèle de campagne électorale politique, de l'affichage, de la réunion. C'est-à-dire qu'ils ouvrent un local et ils disent : “on vous reçoit”, mais ça ne marche pas comme ça avec les salariés. Ils ne viennent pas. C'est à nous d'aller vers eux. On ne conçoit pas l'action syndicale de la même manière » (responsable campagne TPE Région CFDT Ile de France)

Enfin, la répartition des moyens alloués pour cette campagne, entre la base et le sommet des organisations, pose la question de la marge de manœuvre des structures locales pourtant souvent désignées comme « stratégiques » pour entrer en contact avec les salariés des TPE. Paradoxalement, les structures de proximité, comme les unions locales qui continuent d'exister dans certains syndicats, notamment FO et la CGT, sont souvent très démunies face à l'organisation de cette campagne TPE. Elles le sont pour des raisons financières car certains syndicats professionnels hésitent à dégager des moyens financiers et logistiques pour compléter ceux déjà mis à disposition des structures interprofessionnelles. Elles le sont également pour des raisons organisationnelles, l'activité des quelques permanents présents par exemple dans les unions locales de FO et de la CGT étant déjà largement accaparée par les permanences juridiques. Dans le Rhône par exemple, la plus grosse UL de la CGT, celle de Villeurbanne, n'a réalisé que très peu d'actions durant la campagne. De même, une des rares UL encore active de la CFDT ne s'est jamais réellement coordonnée avec l'UD dans la mesure où des relations de concurrence existaient déjà entre les deux structures.

« La campagne TPE, c'est plutôt national, et c'est les UD qui doivent mettre les moyens. Nous, on fait de la distribution de tracts, on ne peut pas aller voir tous les magasins dans les rues, il faut avoir des moyens. On est déjà très occupés, dans les entreprises, dans les organismes où l'on siège, et c'est pareil pour les retraités. On ne peut pas leur dire “tu vas faire toutes les rues”. C'est assez difficile pour les TPE, à part distribuer des tracts à la gare. Les UD se déchargent sur nous, mais c'est eux qui reçoivent les subventions de la confédération. Si on fait des affiches non harmonisées, cela ne va pas. J'ai tiré 5000 exemplaires du tract confédéral, mais ça sert à quoi ? » (responsable de l'Union locale FO de Lille)

## ***De la proximité ... au service à l'adhérent***

Au delà de ces constats transversaux, l'analyse des modalités de campagne révèle des points de divergence dans les stratégies des organisations face à l'enjeu que représente, pour le syndicalisme, la mobilisation et la syndicalisation des salariés des TPE qui, à l'exception de certaines expérimentations, ont rarement été au cœur de l'action syndicale.

La CGT, forte de son nombre d'adhérents et de sa forte implantation dans certaines grosses entreprises, mais également de sa tradition de « mobilisation à la base », toujours très visible dans les grandes manifestations, et de son implantation territoriale locale, joue pleinement la carte de la solidarité et s'appuie sur son réseau militant pour organiser la proximité. L'idée étant moins de se lancer dans une campagne électorale que de miser sur la mise en œuvre d'actions collectives visant le « déploiement de l'organisation ».

« On met tout le monde en mouvement là-dessus, même ceux qui ne sont pas des TPE. C'est-à-dire que l'on solidarise la CGT autour de cet objectif. Alors concrètement, par exemple on décide demain de faire une rue piétonne où il y a plein de commerces ou plein de TPE, qui va y aller ? Ça ne peut pas être les quelques-uns qui font fonctionner l'Union Locale. Ça n'est pas possible. Donc c'est forcément des militants de l'entreprise. Et comme la CGT aujourd'hui est implantée hors TPE, essentiellement, comme tous les syndicats d'ailleurs, donc il faut forcément que ceux-là se mettent en mouvement. Là, on a une force militante considérable. Considérable. Le tonneau des Danaïdes ! Si on organise une initiative, et bien on aura des postiers, on aura des agents EDF, on aura des métallos, on aura des fonctionnaires, bref on aura des gens qui vont venir. Si on fait ça de manière assez fraternelle, ça se passe très bien. Moi, j'ai déjà fait ça dans le Val-d'Oise. J'avais carrément loué un car, on avait rempli le car de 60 personnes, le car était archi plein, avec des postiers et d'autres, et puis les chasubles CGT et tout, et puis on rentrait dans le centre commercial et on allait à la rencontre des salariés, on allait les voir, on leur donnait du matériel, on faisait attention pour ne pas gêner non plus, mais on était super bien reçus. Ce genre d'initiative, les militants font ça pendant une matinée ou une journée et puis on casse-croûte ensemble, on fait un truc sympa. Et puis les militants se sentent valorisés. Ils sont contents de faire ça. Parce qu'il y a une fibre à la CGT quand même. C'est une fibre solidaire, d'être quand même solidaire même si dès fois dans le concret ça n'est pas toujours évident au jour le jour, mais quand on crée les conditions pour que les gens se mettent en solidarité, et bien ils le font. Et ils sont contents de le faire. Alors c'est ce que l'on appelle dans le jargon aussi "le déploiement de la CGT". On se déploie. C'est le déploiement vers les autres salariés » (responsable campagne TPE confédération CGT)

« On va déjà essayer de travailler dans un premier temps sur du parrainage. Le but, c'est déjà de sensibiliser nos syndiqués à la CGT, en leur disant que leur boulanger, il faut qu'il vote. Donc on a un petit flyer spécial élection qui va être distribué en masse d'ici le mois de juin, qui est donné aussi quand on a des salariés qui viennent des entreprises de moins de 11. On a une campagne d'affichage, alors pas à la hauteur de ce qu'on voulait parce que nous on avait réclamé une campagne comme les prud'hommes en 4X3, ça on ne l'aura pas parce que la confédération refuse de payer... Donc ça va être des petites mains, des plans de déploiement spécifiques... sur Eurasanté, sur Euratechnologie, sur la zone de Villeneuve où t'as plein de TPE. Donc ça nécessite pour nous un ciblage spécifique et après ça va être de la sensibilisation de nos militants pour en parler autour d'eux quoi. Donc, le but c'est de faire voter. Donc, on a des unions locales qui ont pris à bras le corps le sujet et depuis janvier, elles ont un projet de déploiement ville par ville avec les... en fait ils ont des syndicats CGT dans toutes les communes, et donc c'est les copains des syndicats de la mairie qui tractent. Donc, l'idée qu'on a ici c'est un peu ça, c'est de s'appuyer sur les gros syndicats pour faire du parrainage » (responsable de l'Union locale CGT de Lille)

Cette recherche de mobilisation des militants des grosses entreprises qui bénéficient, eux, d'un certain nombre de droits s'inscrit dans l'idée de développer une entraide entre

syndiqués, quelles que soient leurs situations de travail, et de faire renaître un syndicalisme plus participatif et basiste, qui ne s'appuie pas uniquement sur un principe de délégation, mais suscite aussi l'initiative et la solidarité des syndiqués.

« Ca amène à une réflexion sur cette idée d'entraide. Alors, c'est un terme qu'on n'emploie pas tout le temps, à la CGT. Vous savez, on a toujours des vocabulaires spécifiques. Je trouve que l'avantage de cette notion d'entraide c'est qu'elle renvoie à la prise en main de chacun, de la défense de ses intérêts, et puis après on est dans l'entraide et dans la solidarité pour défendre l'ensemble. Dans ma profession de départ, je suis EDF, enfin maintenant c'est devenu ErDF donc si je prends l'exemple de mon entreprise, fortement institutionnalisée, des organismes de représentation, beaucoup de syndiqués, alors c'est marrant parce qu'il y avait du mélange : il y avait des aspects délégataires, incontestablement, beaucoup de défense individuelle, mais en même temps – ça s'est un peu perdu avec le temps – il y a eu cette période où des endroits, ça dépend aussi des lieux, où être syndiqué ça voulait dire que concrètement s'il y avait à un moment donné, si un cadre parlait mal à un salarié, on n'avait pas besoin de remuer tout le monde : le gars ameutait la section syndicale et puis tout de suite les gars débarquaient dans le bureau et lui disaient “*maintenant, tu arrêtes*”. C'est-à-dire cette solidarité au concret, en proximité, sans avoir toujours besoin de recourir aux délégués machins, c'est-à-dire cette idée aussi des salariés qui se sentent proches les uns des autres, qui sont organisés, et qui se font respecter. Vous voyez, on ne réinvente pas tout. Ça a existé. Nous, on veut vraiment travailler sur un sens de masse. On a besoin que bien plus de gens se syndiquent de façon à pouvoir intervenir, s'organiser, être acteur. Dans le jargon qui est très vieux à la CGT, on a toujours le triptyque “syndiqué acteur, auteur et décideur”. On est toujours en recherche de ça. Depuis longtemps. Ça n'est pas nouveau. Ce ne sont pas des réflexions nouvelles à la CGT » (responsable campagne TPE, confédération CGT)

Ces extraits d'entretiens permettent avant tout de saisir la façon dont les responsables de la campagne pour les élections TPE ont cherché à donner du sens à celle-ci en la réinscrivant, grâce à l'usage de termes clefs, dans des principes d'action perçus en interne comme des référents identitaires. Ils doivent être nuancés au regard d'une construction, dans les faits, plus laborieuse de la campagne au cours de laquelle les permanents au sein des UD ont parfois eu du mal à faire venir le nombre espéré de militants relevant de gros syndicats professionnels à l'occasion d'initiatives de distribution de tracts dans les rues commerçantes du centre ville ou dans telle zone industrielle. Il n'en reste pas moins, cependant, que la campagne a parfois été l'occasion de réactiver des liens avec des équipes syndicales d'entreprise et de créer un objectif de mobilisation en interne. La CGT a ainsi tablé sur la disponibilité de ses adhérents, de manière plus ou moins formalisée, en les encourageant à aller au contact des salariés de TPE qu'ils connaissent pour leur faire comprendre l'importance de cette élection.

« Après, on a aussi un autre pôle d'importance, j'appellerais ça la capillarité, c'est-à-dire qu'on donne à chaque adhérent de la CGT un petit livret, un matériel, qu'il peut remettre – indépendamment d'initiatives – à vingt des salariés des TPE de sa connaissance. On part du principe que chacun connaît autour de lui, dans la famille ou ses amis, des gens qui bossent dans une petite entreprise. 700 000 adhérents, ça fait rayonner quand même » (responsable campagne TPE confédération CGT)

« A l'occasion de la présence du bus de la campagne des TPE de la CGT Commerce dans le onzième arrondissement de Paris, le secrétaire général de la CGT s'est adressé aux travailleurs de ces milliers d'entreprises de moins de onze salariés. Il souligne l'importance de ce premier scrutin et lance un appel

à tous les syndiqués pour qu'ils et elles aillent chercher chacun de ces 4,5 millions d'électeurs dans leur entourage, leurs familles, leur voisinage pour les inviter à voter CGT » (extrait du site internet CGT)

Si, comme les autres organisations, la CGT se pose la question de l'utilité du syndicalisme pour les salariés des TPE, elle ne pose pas le débat en termes de services, mais davantage en termes d'outils mis à disposition des syndiqués et plus encore de « sens ». De ce point de vue, et contrairement à la CFDT, et plus encore à la CFTC ou à la CFE-CGC, la CGT ne semble pas s'engager dans la voie du « service à l'adhérent ».

« Une conséquence positive de la loi, c'est qu'il faut que l'on pense la syndicalisation de ces salariés là. Je vous parlais du sens électoral mais c'est vrai aussi pour se syndiquer. Quel sens ça peut avoir de se syndiquer dans une entreprise où on n'a pas d'élus, on n'a pas de délégué syndical, on ne peut pas avoir un dialogue social dans l'entreprise, ça ne se pose pas comme ça, donc quel sens peut avoir un syndicat ? Donc ça nous fait réfléchir, ça. Le syndicat peut avoir sa place pour la défense des droits, mais ça peut être aussi se mettre dans un réseau d'entraide entre salariés qui ont les mêmes difficultés, pour tout simplement s'entraider, pour savoir ses droits, prendre connaissance de sa convention collective. Voyez, il y a des choses sur lesquelles on peut peut-être donner du sens aussi à un syndicalisme des TPE. Dans les TPE, c'est vrai qu'il y a un peu le sentiment "*si je me syndique, je déclare la guerre à mon patron, mais que je vois tous les jours*". Donc il faut qu'on arrive à donner un sens qui ne soit pas forcément ça. On peut quand même avoir matière à défendre ses intérêts de salarié, sans pour autant que ce soit déclarer la guerre, pour connaître ses droits par exemple » (responsable campagne TPE, confédération CGT)

La CFDT, pour sa part, a développé une stratégie à différents niveaux visant à la fois le développement de liens de proximité avec les salariés et la mise en œuvre de services aux adhérents. Les deux démarches devant aboutir à une meilleure représentativité, une plus grande syndicalisation et une fidélisation des adhérents. Sur le premier volet de la proximité, une partie des structures CFDT ont eu recours à une pratique bien ancrée, celle de l'enquête par questionnaire (« enquêtes flash ») déclinée par type de métiers et par catégories de salariés (enquête apprentis, par exemple), qui a servi de support aux militants pour engager un échange avec les salariés, quitte, dans un premier temps et comme cela a été évoqué plus haut, à ne pas révéler leur statut de syndicalistes CFDT. Dans de nombreuses UD, les militants de l'interprofessionnel, avec l'aide de militants d'entreprise, sont allés passer des questionnaires dans des zones d'activité ciblées – zones industrielle, centres commerciaux. A l'image de la campagne « saisonniers » qui se déroule chaque année et à laquelle de nombreux militants des UD participent, ils ont utilisé un camion aux couleurs de la CFDT, avec cette fois une information particulière sur les élections TPE. Dans certains cas d'ailleurs, des militants ayant pris en charge auparavant la campagne auprès des saisonniers – en particulier dans le cadre de collectifs de jeunes militants - ont réinvesti leur savoir-faire dans cette nouvelle campagne, à l'image d'un des secrétaires généraux d'une UD que nous avons pu suivre. Si chaque région a développé ses propres actions, la temporalité de ces actions a aussi été rythmée par le calendrier confédéral, décrétant des « semaines d'action de proximité » bien identifiées, en

mars et en octobre 2012. Comme la CGT, la CFDT a également beaucoup misé sur son réseau d'adhérents pour les inciter à participer à cette campagne et aller à la rencontre des salariés des TPE

« Le principe que ces questionnaires soient axés sur l'identité professionnelle, ça, c'est le pari qu'on a fait d'entrée. Si on veut d'entrée créer les conditions que les salariés nous identifient, nous repèrent comme étant utiles, pertinents, servant à quelque chose, il faut qu'on soit sur l'identité professionnelle. Le problème des questionnaires, c'est que quand on disait qu'on était une organisation syndicale, c'était terminé, au revoir. Le questionnaire, on ne pouvait même pas le faire arriver à la première question. Partant de là, il fallait trouver d'autres modalités, il fallait avancer caché, soyons discrets, et surtout, si on veut se mettre en lien avec eux, il faut capter leur identité professionnelle, pour mieux la porter. Donc la mise en lien s'est faite par le biais d'un questionnaire. Ces enquêtes sont très courtes, c'est du recto-verso. Il y a des enquêtes flash TPE, des enquêtes flash PME et des enquêtes flash apprentis. Ce qui a abouti à produire un certain nombre d'outils. Par exemple la FGA [*Fédération Générale de l'Agroalimentaire*] a édité un petit opuscule sur la pâtisserie, boulangerie/pâtisserie, et là, du coup, ça renvoie au concret de ce que porte la CFDT. Les salariés sont super contents. Ils sont encore plus contents la deuxième fois qu'on y va. Parce que là, on est siglés CFDT, et on leur dit : "voilà les résultats". On fait des tracts. Que l'on va re-distribuer. Il peut y avoir des réunions d'organisées, en fait tout dépend après des modalités qui sont envisagées par chaque Union Départementale et chaque territoire. Et la fois d'après, on y retourne, mais cette fois-ci avec un outil spécifique par rapport à la profession. L'objectif, depuis 2010, c'est la récurrence. C'est créer les conditions d'une visibilité et d'une lisibilité CFDT » (responsable campagne TPE, Région CFDT Ile-de-France)

Ces actions par territoire-cible, déjà initiées au travers de certains chantiers de syndicalisation dans les PME, amènent la région Ile-de-France à se poser la question de sa structuration et notamment de la localisation de certaines unions départementales. Contrairement à la CGT qui a maintenu un certain nombre d'unions locales actives, la CFDT a désinvesti ces structures locales et ses unions départementales ne sont pas situées dans les bassins d'emploi jugés porteurs pour la syndicalisation. Plus largement, et comme en témoigne les débats de l'AG des syndicats de novembre 2012, la CFDT semble s'engager dans une réflexion plus large sur « l'organisation de la proximité » et la redéfinition du rôle et des moyens de chaque structure.

« La question du bassin d'emploi ou du site se repose. Si on veut être en proximité des salariés et bien ça n'est pas dans une ville. C'est quoi, les lieux pertinents d'intervention pour être en proximité des salariés ? Suivant les territoires, ça va prendre des formes différentes donc la question c'est quelles sont les structures ou les lieux où l'on crée les conditions d'une présence CFDT pour les salariés » (responsable campagne TPE Région CFDT Ile-de-France)

Cette réflexion sur comment encourager la proximité des militants et des salariés a déjà suscité la mise en œuvre de formations spécifiques à destination des élus d'entreprise, dans certaines régions. L'enjeu ici étant, comme à la CGT, de remettre en cause le schéma délégataire des pratiques syndicales.

« L'organisation a dû mettre en place des formations sur la pratique syndicale, sur comment créer des liens de confiance avec les salariés. C'est la tournée de service, c'est la pratique d'aller discuter avec les salariés. L'opération tractage ou l'envoi d'un mail, ça n'est pas la meilleure façon de se mettre en lien. Maintenant, quel que soit le sujet, quelle que soit la thématique, quelle que soit l'entrée, la question

même de la pratique syndicale est aujourd'hui posée. » (responsable campagne TPE Région CFDT Ile-de-France)

A une autre échelle, plus expérimentale, une plate-forme téléphonique de réponses aux adhérents, a été mise en place à Grenoble, dans l'optique d'offrir un service spécifique aux adhérents CFDT (110 appels en moyenne par semaine), lesquels s'avèrent être majoritairement des syndiqués isolés. Le bilan de la première année de cette expérience est jugé très satisfaisant par les trois régions impliquées. Contrairement à la crainte d'un service déconnecté des autres structures de la CFDT, il semble que cette plate-forme ait permis aux syndicats, sur lesquels sont re-basculés les appels, de nouer des relations avec des adhérents qu'ils ne voient jamais et de tenter des opérations de développement dans les TPE et PME. L'idée d'une extension de cette plate-forme est donc envisagée. D'autres expérimentations principalement portées par l'interprofessionnel, visent également à développer un syndicalisme de proximité, plus que de services au sens strict du terme, ne perdant pas de vue l'ambition, déjà ancienne, de s'implanter dans les TPE-PME, et de renouer avec une dynamique de syndicalisation, plutôt faible depuis 10 ans. La loi de 2008 comme celle de 2010 semblent avoir été une opportunité pour questionner partiellement et sur le mode du volontariat, les pratiques syndicales des militants pour renouer avec un « syndicalisme d'adhérents », plus que de développer un syndicalisme de service à proprement parler.

Bien que nous ayons moins de matériau d'enquête pour en rendre compte, il nous semble que les stratégies de la CFTC, de FO et de la CFE-CGC ont au moins pour point commun de s'inscrire de manière plus explicite dans une démarche de campagne électorale, avec comme point de repère les campagnes prud'homales:

« On va faire des réunions décentralisées, on va prendre des thèmes, il y a un schéma tout au long de l'année. C'est comme une élection prud'homale. Le format, c'est ça. Et donc toute la maison est mobilisée pour le score. » (secrétaire général de l'UD FO du Nord)

Les responsables interviewés misent sur la distribution de tracts et des opérations de communication, via le réseau militant, mais aussi avec l'aide de prestataires extérieurs. La CFTC revendique ainsi clairement le fait de faire une campagne de type électoral (avec distribution de gadgets...) et tente de mobiliser les retraités et les militants qui ont des mandats au titre du paritarisme, dans les caisses d'allocations familiales ou des dans les caisses primaires d'assurance maladie. La démarche s'inscrit clairement ici dans une logique publicitaire, sans éviter d'ailleurs quelques concessions aux représentations dominantes, notamment sur la place des femmes dans la société.

« Depuis six mois, depuis janvier, on fait de la proximité, on demande à nos équipes d'aller à la rencontre dans les boulangeries, dans les charcuteries, dans tous les petits commerces, experts



comptables, cabinets médicaux. On s'appuie sur tous nos administrateurs mandatés dans le paritarisme, dans les caisses d'allocations familiales, dans les caisses primaires d'assurance-Maladie, dans le logement, dans la formation professionnelle, des gens qui aujourd'hui nous représentent » (responsable campagne TPE, confédération CFTC)

« Pour le moment, on fait une campagne de terrain. On va faire, à la rentrée, Miss TPE (comme Miss France), peut-être pour provoquer une réaction médiatique. Pour le moment, on fait une campagne très discrète. Le 8 mars, on a distribué des miroirs aux femmes. Les hommes ont gueulé, ils n'ont eu rien. Depuis le mois de mars, on essaie de faire une ville par semaine du 94, si on a plus de monde, on fera plus. Ce sont souvent des bénévoles, des retraités. On part à 2 ou 3, en centre ville, avec des tracts, des gadgets (stylos, des miroirs aux femmes, l'information). On laisse les coordonnées de l'UD. On fait le travail de terrain. C'est une campagne électorale, comme pour un député : faire voir le sigle, et expliquer qui on est » (militant, Union départementale CFTC 94)

La CFE-CGC, pour sa part, a privilégié l'embauche de salariés pour faire du phoning dans les TPE pour informer les salariés sur les actions menées par la CFE-CGC. Elle a également mené une enquête réalisée par Opinion Way auprès des salariés pour savoir ce qu'ils allaient voter. Les résultats semblent la conforter dans le fait qu'il y ait un potentiel auprès des cadres, la CFE-CGC étant citée par 27% des sondés « bien devant FO et la CFTC », selon le responsable en charge de la campagne TPE.

« Pour nous, cette campagne représente beaucoup de moyens. Nous avons financé des contrats en CDD pour faire du phoning, pour faire savoir ce qu'on fait pour les cadres. Outre la communication institutionnelle, affiche et tracts, on va aussi envoyer un fascicule aux entreprises. C'est une élection sur sigle, donc il s'agit de présenter la CFE-CGC comme l'organisation qui représente les cadres. Notre opération de phoning démarre, on voit que les contacts qu'on a pu avoir ne sont pas négatifs. On avait déjà fait une expérience de phoning, via un questionnaire pour essayer de s'implanter dans des PME où on n'était pas. On en a tiré une formation. Au vu de cette expérience réussie on a recommencé dans pas mal de régions. Après, chaque région organise en fonction de sa sensibilité et de son potentiel via des caravanes, des salons... » (responsable campagne TPE, confédération CFE-CGC)

La CFE-CGC s'inscrit par ailleurs très clairement dans une logique de service à l'adhérent avec un « panel de services » proposés : assistance juridique, service de soutien psychologique, complémentaire santé... La dimension juridique du service offert est également manifeste à la CFTC ou encore FO qui proposent un service en ligne de réponse aux questions des salariés, notamment sur le plan des droits et du code du travail.

« On apporte des services à ces salariés de très petites entreprises qui sont, je dirais, des salariés à part entière mais qui, vu la petitesse de l'entreprise, n'ont pas les mêmes avantages que les autres. Donc on a créé des petites cartes de services dans pas mal de régions et on va aller les distribuer gratuitement, on rencontre les gens et on parle avec eux, voilà. Par exemple, un exemple concret, on a eu un couple de bouchers qui nous a appelé via notre petite carte de service pour nous demander quelles étaient les modalités pour employer un salarié handicapé. Ils n'avaient pas les infos, on les a renvoyés sur nos militants de l'emploi qui maîtrisent tout le sujet avec toutes les aides et compagnie, voilà, ce sont des choses comme cela, concrètes, qu'on a apportées. Pour le logement c'est pareil. Et puis surtout le numéro qu'ils ont appelé c'est le juridique. Des problèmes, des explications de la feuille de paye, ou alors les difficultés qu'ils ont avec leurs chefs d'entreprises. C'est comme ça que l'on a essayé de rentrer dans ces entreprises-là et puis on espère qu'à terme, ces employés s'en rappelleront et pourront voter pour nous. » (responsable campagne TPE, confédération CFTC)

La CFTC et la CFE-CGE ont par ailleurs comme point commun de mener une stratégie de lobbying auprès du patronat des TPE et de l'artisanat pour inciter les petits patrons à encourager leurs salariés à aller voter.

« On a fait aussi du lobbying auprès des employeurs UPA, professions libérales, artisanat et puis économie sociale. On les a rencontrés, on a fait à peu près 12 forums sur toute la France, on a eu des tables rondes avec les employeurs-là qui nous exprimaient un petit peu leur façon de voir, les difficultés qu'ils avaient à travailler dans une TPE, même en tant qu'employeurs. Voilà, on a fait des rencontres comme ça, on a un peu mieux appréhendé ce milieu-là des petites entreprises parce que franchement nous CFTC, on le connaissait peu, ou pas » (responsable campagne TPE, confédération CFTC)

« Avec l'UPA, nous avons fait un forum : "qu'attendez-vous d'un syndicat, qu'attendez-vous d'un employeur". Parler avec les employeurs, c'est une façon de préparer les élections. Car dans les TPE, c'est le patron qui va dire : "les gars, vous allez voter ça" » (militant, UD CFTC 94)

« Avec l'UPA on a organisé un colloque, il est clair que dans les régions où se sont mis en place des CE inter-entreprise, il est probable que là les salariés sauront comment voter. Depuis l'accord 2001, dans l'artisanat, il y a un travail qui existe » (responsable campagne TPE, confédération CFE-CGC)

A l'UNSA, dans un contexte de moyens militants beaucoup plus faibles, la campagne TPE a principalement fait l'objet d'une campagne nationale, avec un numéro de téléphone réservé aux salariés des TPE à l'UNSA, et de déclinaisons locales très hétérogènes.

« On fait avec nos moyens, c'est-à-dire que ça sera des moyens militants. Les autres organisations syndicales ne savent pas comment faire, ils sont bloqués, je le sais parce qu'on en parle, et eux, par contre, ils ont beaucoup plus d'argent que l'Unsa, eux vont faire une campagne nationale, de type commercial, avec des affiches 4 mètres sur 3 qui vont fleurir, on a vu tout l'été des pages entières dans les journaux gratuits, *La Voix du Nord*, les programmes télé... Comme c'est compliqué de toucher, parce qu'il n'y a pas de syndicats dans les TPE, ils vont faire une campagne de type commercial. Nous, on n'a pas l'argent pour faire ça donc on le fera pas, mais par contre, on va essayer de cibler localement, avec les moyens qui sont les nôtres. *Q-Et là je vois vous avez mis en place un service téléphonique ?..* R- oui, ça ça marche bien. C'est un dispositif national qu'on décline localement. On trouve ça plutôt une bonne idée, et ça marche plutôt bien. Donc, dans tout le département du Nord y a des actions qui vont être menées sur les TPE. Distributions de tracts... C'est pas évident. Ce qui bloque les autres organisations syndicales, c'est qu'ils sont pas habitués à cela. Nous on est habitués à travailler avec des bouts de ficelle, et des élastiques, enfin je rigole mais c'est un peu ça. » (responsable Unsa 59)

Les syndicats professionnels les plus gros ont pu mettre en place des actions spécifiques, comme, par exemple, le SNJ membre de Solidaires, avec une déclinaison des tracts en fonction des réalités professionnelles des adhérents. Dans ces organisations où le niveau interprofessionnel est beaucoup moins développé, la campagne TPE n'est pas véritablement constituée comme un enjeu en soi : les structures interprofessionnelles n'ont pas nécessairement de forces à engager spécifiquement sur ce terrain. La campagne est donc appréhendée indirectement, à travers les dispositifs déjà existants qui sont utilisés par les salariés de ces entreprises. L'idée a ainsi plutôt été de miser sur les permanences juridiques qui accueillent essentiellement des salariés isolés ou de petites entreprises :

« On parlait des TPE, par exemple, on a souvent affaire aux sans papiers et ce que l'on traite souvent est l'absence de contrat de travail... On peut les faire adhérer le temps de régler leur cas, mais on ne sait

pas s'ils resteront adhérent après ou qu'est-ce qu'ils vont faire professionnellement ? On est pas dans le cadre d'un syndicalisme de service comme le font plein d'autres organisations sur "on te défend que si tu adhères", de toute façon s'il n'adhère pas on le défend quand même, mais on propose l'adhésion. Ce que je veux dire c'est que souvent c'est très aléatoire de savoir ce que va devenir le salarié après, notre permanence juridique, c'est l'océan de précarité quoi. C'est des gens qui se sont fait tabasser par leur chef d'équipe, qui ont été virés à coup de pied au cul mais au sens réel, c'est des gens qui ont été virés sans lettre de licenciement, voilà c'est le quotidien dans les petites entreprises » (militant Union départementale SUD 94)

## **Conclusion**

La campagne pour l'élection dans les TPE a mis les organisations syndicales devant un certain nombre de difficultés liées aux principales caractéristiques du scrutin : élection sans véritable enjeu pour les salariés dans la mesure où elle ne donne pas lieu à la désignation de représentants dans des instances spécifiques, se déroulant à distance du lieu de travail et sur sigle, elle nécessite un travail d'explicitation accru pour parvenir à mobiliser<sup>102</sup>. Le scrutin n'est cependant pas dénué d'enjeu pour les organisations, qu'il s'agisse pour certaines de cumuler quelques points de pourcentage qui pourraient être précieux au moment du calcul global de la représentativité au niveau national et interprofessionnel ou de jouer, sur un plan symbolique, l'obtention du plus grand pourcentage de suffrages et la première place. L'ensemble des organisations ont retrouvé dans cette élection une trame relativement classique, soit une campagne à construire à l'image de celles menées pour les élections prud'homales, et ont donc pu puiser dans un savoir-faire déjà établi pour ce type d'événement (campagne d'affichage, spots publicitaires, tracts, etc.).

Pour autant, la campagne pour l'élection dans les TPE ne s'est pas limitée à cela et bien davantage que les scrutins prud'homaux, elle a conduit une partie des syndicats à déployer une dimension réflexive sur leurs modalités d'action. Cessant d'apparaître simplement comme un « désert syndical », le monde des TPE a fait l'objet d'un investissement plus précis, dans l'objectif d'aider les militants à se représenter sa réalité précise, sa structuration en termes de métiers et à penser les modalités pratiques (géographiques notamment) de la campagne. La nécessité de produire un discours faisant sens pour les salariés de ces entreprises a également contraint les syndicats à s'ajuster aux représentations présentes dans des univers de travail le plus souvent très éloignés de ceux des militants en charge de l'activité interprofessionnelle. Dans ce contexte, les équipes syndicales au niveau local ont parfois choisi ce qui pourrait apparaître comme des solutions plus

---

<sup>102</sup> En date du 12 décembre 2012, la participation à cette élection a été évaluée à 9,1% des 4,6 millions de salariés concernés. Ce faible taux de participation a conduit le Ministère à prolonger, à la demande notamment de la CGT, le scrutin jusqu'au 17 décembre. Le taux de participation global a finalement été de 10,38%.

« faciles », comme celles de s'adresser au monde plus connu et davantage balisé, en termes de contacts et d'appuis institutionnels, de l'artisanat ou de mener campagne auprès des apprentis. Mais ces mêmes équipes ont pu aussi, dans le cadre de campagnes pilotées par le haut et en s'appuyant sur un matériel de communication mis à leur disposition, tenter de mettre en œuvre autre chose et du moins se risquer à entrer en contact avec les salariés de petites enseignes, dans le secteur du commerce notamment. Elles se sont alors appuyées sur d'autres savoir-faire, liées par exemple aux campagnes de sensibilisation en direction des saisonniers ou aux "chantiers PME" menés par la CFDT par exemple, et les ont réactivés en les transformant (le bus itinérant étant un des dispositifs clefs de ce type de campagne). Enfin, ces expériences ont à la fois été conduites et vécues différemment selon les organisations, renvoyant à des référents culturels et idéologiques internes, qu'il s'agisse de l'idée que le syndicat est un « outil » au service des salariés ou du fait de penser la syndicalisation au travers des services fournis aux adhérents. Ces diverses conceptualisations de la campagne à partir d'une grille de lecture déjà présente dans l'organisation renvoient davantage à des objectifs internes qu'externes, c'est-à-dire à la nécessité de convaincre la base militante de l'intérêt non seulement du scrutin, mais aussi du redéploiement du syndicalisme en direction de ces salariés. La relative diversité de ces approches, telle qu'elle se donne à voir au travers de discours de justification élaborés par le sommet des organisations, est également à comprendre à l'aune de la différences de moyens (logistiques, humains) dont disposent les organisations syndicales.

### Résultats des premières élections TPE – 21 décembre 2012

Taux de participation (collèges cadres et non cadres) : 10,38%

Résultats en métropole :

CGT : 29,54%

CFDT : 19,26%

FO : 15,25%

Unsa : 7,35%

CFTC : 6,53%

US Solidaires : 4,75%

CAT : 2,39%

CFE-CGC : 2,32%

CNT : 2,13%



## Chapitre 8

### Les nouvelles règles de représentativité au service du développement syndical ? L'exemple de l'Union syndicale Solidaires

*Sophie Bérout, Jean-Michel Denis*

La loi du 20 août 2008 est parfois vue, notamment au sein des « petites » organisations, comme un outil favorable aux deux « grandes » confédérations syndicales qui dominent le système de relations professionnelles en France. Elle viendrait consolider leur assise, en leur conférant plus de légitimité grâce à l'importance donnée aux résultats électoraux, et pousserait à terme à des regroupements syndicaux autour d'elles, réduisant de fait la marge d'action des acteurs minoritaires. Cette étude de cas réalisée sur l'Union syndicale Solidaires, montre au contraire que la mise en œuvre de nouvelles règles juridiques est loin de se traduire de façon unilatérale et qu'elle crée des situations complexes, riches de possibilités contradictoires, y compris pour des organisations qui craignaient de voir leur existence menacée par le dispositif instauré en 2008.

L'Union syndicale Solidaires, à l'instar de l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA), occupe une place singulière dans le champ syndical français. Solidaires regroupe l'ensemble des syndicats SUD dont les premiers ont été créés, suite à des expulsions puis à des départs volontaires de la CFDT durant la période 1989-1996 et des syndicats issus de la sphère « autonome », à l'exemple du Syndicat national des journalistes (SNJ) ou du Syndicat national unifié des impôts (SNUI) (encadré n°1). Résultant de la transformation progressive du Groupe des Dix en une union interprofessionnelle (Denis, 2001), Solidaires comme ses syndicats nationaux et ses syndicats d'entreprise se sont heurtés durant vingt ans à de fortes contraintes juridiques liées aux règles de représentativité en vigueur, dans le secteur privé comme dans le secteur public, avant la réforme de 2008.

La refonte du système de représentativité dans le secteur privé, acté par la loi du 20 août 2008, ainsi que dans les fonction publiques, *via* la loi du 5 juillet 2010 constitue un changement majeur pour les organisations dites « non confédérées » ou « autonomes ». Sans mettre l'ensemble des forces syndicales sur le même pied d'égalité - les syndicats confédérés

profitant de l'ancienneté de leur implantation, de leur participation bien rodée au jeu formalisé des relations professionnelles, de leur force institutionnelle ainsi que de la période transitoire jusqu'en 2013 au cours de laquelle ils continuent de bénéficier en partie des anciennes règles au niveau des branches professionnelles et de l'interprofessionnel -, la réforme place les organisations comme Solidaires et l'Unsa face à l'enjeu de satisfaire aux nouveaux critères et leur ouvre, potentiellement, une possibilité de conforter leur position dans le champ syndical, voire de l'étendre.

En effet, et à l'encontre de certaines prédictions - à commencer par les craintes entretenues au sein même de Solidaires suite à la négociation de la position commune puis à l'élaboration de la loi - le nouveau dispositif de représentativité ne dessert pas nécessairement l'aile qui se présente comme la plus radicale du syndicalisme français. En facilitant les conditions d'implantation de l'ensemble des syndicats dans les entreprises du secteur privé, elle ouvre des opportunités concrètes de développement et de syndicalisation, mais contraint en même temps les organisations à se doter des moyens nécessaires pour mener à bien leur stratégie. Le nouveau dispositif de représentativité a ainsi engendré des contraintes inattendues pour Solidaires, qui se heurte de moins en moins à des obstacles directs pour obtenir sa représentativité, mais qui se trouve mise au défi de rationaliser ses structures pour suivre les nouveaux mandats de Représentant de la section syndicale, se consolider au niveau des branches et franchir des seuils décisifs dans le secteur privé.

La compréhension de ces enjeux nous a paru importante pour éclairer les implications de la réforme de la représentativité sur un syndicat qui ne joue pas sa survie dans la période actuelle, ni le maintien d'un statut spécifique à l'instar de la CFE-CGC (Béthoux et alii, 2011), mais dont le statut de « nouvel entrant » dans les relations sociales au niveau des entreprises du secteur privé, voire au niveau de certaines branches, se confirme, venant à la fois bousculer des équilibres antérieurs et, de façon sans doute plus inattendue, sa propre structuration.

L'étude de cas que nous présentons ici s'appuie sur un matériau d'enquête recueilli depuis deux ans à la fois au niveau national (entretiens avec des responsables de Solidaires, suivi des congrès, de réunions spécifiques sur les enjeux de la représentativité), dans différents secteurs professionnels (nettoyage, transport) comme au niveau local et interprofessionnel dans des Solidaires locaux (Nord, Val-de-Marne), soit soixante-dix entretiens environ, qui ne portent pas exclusivement sur la question de la représentativité.



Notre analyse se déploiera en deux temps. Dans une première partie, nous nous intéresserons au cheminement suivi par une organisation comme Solidaires dans la reconnaissance de sa représentativité, aux motivations de sa demande d'abrogation de l'ancien régime de la représentativité syndicale, à ses attentes à l'égard du nouveau, ainsi qu'aux actions juridiques et politiques menées par ses syndicats comme par l'union interprofessionnelle elle-même, pour obtenir ce « graal ». Compte tenu de l'implantation essentiellement publique de ses syndicats à son origine, cette bataille s'est tout d'abord menée à l'échelle de la fonction et des entreprises publiques, avant d'être conduite également dans le secteur privé *via* des actions plus localisées, entreprise par entreprise. Ce déplacement est d'ailleurs significatif du combat mené au quotidien par un certain nombre d'équipes syndicales pour s'implanter et exister dans les établissements, mais surtout de l'enjeu que représente pour l'union interprofessionnelle de renforcer sa présence dans le privé.

Dans une deuxième partie nous chercherons à montrer comment la réforme de 2008 a engagé Solidaires dans une dynamique de syndicalisation, facilitant en partie celle-ci. Ce processus d'ajustement aux nouvelles contraintes légales porte en germe une forme de « banalisation » pour Solidaires, mettant potentiellement en danger, aux yeux d'une partie de ces militants, le projet d'une structuration alternative au modèle confédéral dominant.

#### Encadré n°1 : L'union Syndicale Solidaires

Solidaires est une union interprofessionnelle née officiellement en 1998 mais qui existe depuis 1981. En 2011, elle revendiquait 100 000 adhérents. Fondée par des syndicats de tradition autonome (issus de la scission entre la CGT et FO en 1947), elle a été rejointe à la fin des années 1980 par des équipes syndicales sorties de la CFDT et qui créeront les syndicats SUD. Ces derniers sont aujourd'hui très largement majoritaires au sein de l'union qui rassemble 43 fédérations ou syndicats nationaux et plus de 80 structures locales constituées sur la base de la ville, du département ou de la région, dénommées « Solidaires locaux ». Ces derniers ont « la responsabilité de l'intervention interprofessionnelle au niveau local, [et] accueillent les syndicats départementaux ou sections départementales des organisations nationales ainsi que les syndicats locaux d'entreprise » (Solidaires, 2007).

Critique à l'égard du mode d'organisation et de fonctionnement des confédérations, Solidaires tente de construire un nouveau type de structure interprofessionnelle basé sur un « fédéralisme rénové ». Celui-ci repose lui-même sur trois principes principaux : l'autonomie politique de chacun de ses membres, le suffrage unitaire (un syndicat = une voix), la règle de l'unanimité (fonctionnement au consensus). Outre le congrès et les commissions spécialisées, Solidaires assure son fonctionnement grâce à trois structures principales : le **Comité National** qui se réunit tous les quatre mois environ, rassemble les représentants de chaque organisation professionnelle et de chaque Solidaires local, et a pour charge de « définir les positions et les campagnes interprofessionnelles menées par Solidaires » ; le **Bureau National**, mensuel, qui regroupe les représentants des organisations interprofessionnelles et constitue l'organe directeur de Solidaires ; le **Secrétariat National**, composé d'une dizaine de personnes, dont un(e) délégué(e) général(e), des délégué(e)s adjoint(e)s et un trésorier(e), et qui est chargé de l'animation quotidienne, de la mise en œuvre des décisions prises par le CN et le BN, ainsi que de la représentation et de la communication de Solidaires vis-à-vis de l'extérieur.

Se réclamant de la tradition combative du syndicalisme, Solidaires se distingue de l'Union nationale des Syndicats Autonomes (UNSA) par la critique d'un positionnement réformiste, un ancrage anticapitaliste clairement revendiqué et un attachement fort aux luttes sociales. Elle a obtenu un siège au Conseil supérieur de la fonction publique d'Etat en 2007.

## ***1. Les attentes d'un nouvel entrant dans le champ syndical***

### **I.1. Une recherche continue de représentativité**

Un retour rapide sur l'histoire de Solidaires montre son attente à l'égard d'une refonte des règles de la représentativité syndicale. L'une de ses ambitions fondatrices a toujours été de résoudre ce problème de représentativité qui se pose à elle comme à chacun de ses syndicats membres, mais aussi comme à l'ensemble des syndicats dits « autonomes ».

Depuis la fin des années 1940, le mouvement syndical français est structuré *de facto* par deux modèles d'organisation : le modèle confédéral, à partir duquel se sont organisées les quatre puis cinq confédérations considérées à partir de 1966 comme représentatives au niveau national (CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC) ; le modèle autonome qui s'est développé suite à la scission de 1947 entre la CGT et la CGT-Force ouvrière et le refus d'un certain nombre d'équipes syndicales de rejoindre l'une ou l'autre des deux organisations, faisant ainsi le choix de l'autonomie (Mouriaux, 1994). Ce deuxième modèle a été porté par un nombre important d'organisations, de tailles diverses, essentiellement implantées dans le secteur public (notamment la Fédération de l'Education Nationale). Ne disposant pas de la représentativité de droit au niveau national dont bénéficiaient les confédérations, les syndicats autonomes ont pu, cependant, acquérir une représentativité locale ou sectorielle par le biais des élections professionnelles. Or, à partir du début des années 1980, un certain nombre de dispositions législatives ont durci, pour ces derniers, les conditions d'accès à la représentativité : la loi du 28 octobre 1982 a réservé le premier tour des élections professionnelles aux confédérations bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité ; la loi Perben de 1996 a modifié les règles de représentativité pour les fonctionnaires, en organisant les élections professionnelles dans la fonction publique sur deux tours et en réservant, là encore, le premier tour de ces élections aux syndicats qui bénéficient d'une représentativité de droit.

Ayant rejoint sans le vouloir – et d'une certaine façon par défaut - la sphère autonome suite à leur départ de la CFDT, les syndicats SUD, rassemblés au sein du Groupe des Dix puis de Solidaires, n'ont eu de cesse de contester ces dispositions juridiques et en particulier l'octroi d'une représentativité présumée à cinq confédérations. Il faut comprendre ici l'obtention de la représentativité autant comme une manière de s'inscrire durablement dans le paysage syndical que d'acquérir une reconnaissance des autres syndicats, des directions

d'entreprise et des pouvoirs publics, afin y compris de bénéficier de financements. Cela explique que ce problème de la représentativité va rythmer, dès son origine, l'histoire du Groupe des Dix puis celle de Solidaires.

Les procès verbaux des premières réunions du Groupe des Dix tenues en 1981, qui ne présente pas encore un caractère très unifié, en font foi. Ils mentionnent l'obligation de « faire reconnaître l'existence des syndicats non-confédérés » et de constituer « une force capable de peser » sur les autres acteurs des relations professionnelles (documentation interne, 1981). Pendant très longtemps cependant, ce temps long s'expliquant par la structuration relativement lente de Solidaires (Denis, 2001), une telle ambition ne prendra pas la forme d'une revendication officielle et restera de l'ordre de la critique énoncée en interne ou sur un mode protestataire (dans les tracts ou lors des manifestations). Ce n'est qu'en 1994, au lendemain de la création de la Fédération Syndicale Unitaire (FSU) suite à l'implosion de la FEN un an plus tôt, et à la nécessité pour les pouvoirs publics de revoir la distribution des sièges au conseil supérieur de la fonction publique d'Etat, qu'elle adressera une demande officielle en ce sens<sup>103</sup>. L'argumentation qui appuie sa requête, au-delà de la satisfaction aux critères habituels du droit, vise à démontrer qu'elle constitue, au travers de ses deux principales fédérations, celle des finances et celle des postes et télécommunications, un véritable courant syndical au sein de la fonction publique d'Etat, d'audience similaire – en termes de voix aux élections professionnelles, comme en termes de représentativité des différentes catégories de fonctionnaires – à l'alliance CFTC/CGC, lesquelles détenaient deux sièges au sein de ce conseil. Cette requête, bien que fondée en termes de résultats électoraux, Solidaires recueillant à cette date 7,36% des suffrages contre 3,98% pour le couple CFTC/CGC<sup>104</sup>, comme celle présentée en 1998 suite au renouvellement du conseil supérieur, resteront sans suite.

La recomposition du paysage syndical dans les fonctions publiques, avec l'émergence de la FSU mais aussi de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes créée en 1993, les modifications apportées en 1996 par la loi Perben, ainsi que l'arrivée des premiers SUD au sein du Groupe des Dix ont contribué à ce que celui-ci prenne peu à peu position sur les enjeux de représentativité.

Or, faire le choix de la fonction publique pour sa première demande en représentativité n'est pas lié au hasard. Pendant toute la première partie de son histoire, Solidaires regroupe essentiellement des syndicats implantés dans le secteur public (fonctions et entreprises

---

<sup>103</sup> Lettre au Premier Ministre, Edouard Balladur, 2 juin 1994.

<sup>104</sup> Sources du Conseil Supérieur de la Fonction Publique d'Etat, Ministère du Travail.

publiques). Ces syndicats, pour l'essentiel issus de la césure de 1947, disposent d'une certaine assise ; ils existent de longue date dans leur secteur, ont participé aux élections professionnelles et acquis une certaine audience et reconnaissance dans leur champ de syndicalisation (c'est le cas du SNUI aux impôts, du SNJ chez les journalistes, du SNABF à la Banque de France, etc.). Cela ne sera pas le cas des syndicats qui rejoindront l'union interprofessionnelle par vagues successives à partir du début des années 1990, les syndicats SUD. Créés au lendemain de leur départ/exclusion de la CFDT (SUD-PTT, SUD Santé-Sociaux, SUD-Education, SUD-Rail, etc.), ils auront à mener une réelle bataille pour réussir à s'implanter dans leur entreprise ou secteur respectif (Denis, 2001&2003).

Trois éléments importants ressortent de cette période marquée par cette lutte pour exister et se faire reconnaître. Tout d'abord, le cadre politique et institutionnel au sein duquel cette bataille est menée : celui de la modernisation des entreprises publiques, qui se traduira, pour un certain nombre de ces entreprises, par la modification du dialogue social interne *via* la mise en place de nouvelles structures de représentation et de concertation. Ces modifications de structures seront l'occasion, pour les directions de ces entreprises (celle de La Poste et de France Télécom par exemple), de changer les règles de représentativité afin de limiter la participation aux instances de représentation aux seules fédérations considérées comme représentatives au plan national, et donc à en exclure les syndicats nouvellement créés comme SUD-PTT. On peut noter à ce propos que, presque vingt années plus tard, ce mouvement de restructuration interne du dialogue social dans ces entreprises se poursuit, avec leur privatisation, conduisant au déploiement dans ces dernières des institutions représentatives du personnel existantes dans le secteur privé (DP, CHSCT, etc.) dont le fonctionnement n'est pas familier des fédérations syndicales en place. Ensuite, la forme que prendra cette bataille, en grande partie d'ordre juridique. En effet, ces syndicats, à commencer par SUD-PTT, investiront la sphère du droit pour tenter d'entraver leur éviction des instances de représentation. On peut ici reprendre à notre compte l'idée selon laquelle le droit constitue « simultanément [un] cadre idéologique structurant les relations de travail, et [une] ressource matérielle et symbolique dont l'usage peut changer la teneur et les formes de domination qui y ont cours » (Pélisse, 2009b : 82). Mais alors que « dans sa dimension *instrumentale*, le rapport au droit [est censé dépendre] de la « socialisation juridique » des acteurs, qui peuvent avoir développé des formes inégales et très différentes de « conscience du droit » (Bérout & al., 2011 : 14), celui des militants « sudistes » sera balbutiant et c'est en profanes qu'il

s'engageront dans cette voie<sup>105</sup>. Ils le feront contraints par les événements (Coupé, Marchand, 1998 : 170) tout en acquérant vite, grâce à plusieurs victoires successives sur le plan du droit<sup>106</sup>, une sérieuse compétence. Si l'on peut distinguer deux usages du droit en matière d'action syndicale : l'un de type « partenarial », qui inscrit la production normative dans la négociation collective (Willemez, 2003), et l'autre de type « conflictuel », sous la forme de la « judiciarisation » des relations sociales, soit la transformation des conflits dans l'entreprise en litiges devant le juge (Pelisse, 2009), c'est très nettement la seconde forme qui prévaudra dans le cas des nouveaux syndicats de Solidaires dans les différents secteurs où ils chercheront à s'enraciner. A la fois parce que les tentatives d'implantation de ces derniers donneront (et donnent toujours malgré l'évolution des règles) quasi systématiquement lieu à des contentieux, ces syndicats devant à chaque fois faire la preuve de leur représentativité devant le juge, mais aussi parce qu'ils en auront une utilisation offensive, n'hésitant pas à mener le conflit y compris sur le terrain des règles<sup>107</sup> (Denis, 2003).

Enfin, cet usage du droit s'effectuera simultanément aux deux extrémités de la pyramide des relations professionnelles : au niveau des entreprises, dans le cadre des contentieux entourant la création des sections syndicales ; au niveau national, Solidaires cherchant à obtenir sa reconnaissance en tant qu'union interprofessionnelle de la part des pouvoirs publics ; mais pas encore au niveau des branches, à la fois pour des raisons de capacité mais aussi de stratégie (voir infra).

## **I.2. Solidaires et la loi de 2008**

Jusqu'en 2008, la position de Solidaires face à la représentativité était comparable à celle de tout nouveau entrant qui cherche à déverrouiller l'entrée d'un champ par la critique du monopole de ceux qui en interdisent l'accès (Bourdieu, 1980). Cette critique s'exerce à l'égard du « club des cinq » (confédérations) qui prétendent représenter à elles seules l'ensemble du salariat alors que le niveau d'adhésion syndicale des salariés français n'a jamais été aussi bas, mais aussi vis-à-vis des pouvoirs publics et de la prérogative qui leur permet d'accorder une présomption de représentativité à certaines organisations syndicales. Cette prérogative est critiquée pour sa nature politique qui prime sur le principe de l'élection :

---

<sup>105</sup> Dans les années 1970, la CFDT a promu « la « lutte juridique » afin de prolonger l'action syndicale sur le terrain du droit grâce à la production d'une jurisprudence favorable aux salariés (Willemez, 2006). Les fondateurs de SUD-PTT en ont-ils gardé trace et souvenir au point d'en réactiver la pratique ? Seule la reconstitution des carrières militantes permettrait de commencer à y répondre.

<sup>106</sup> En 1993 et en 1997 en particulier, le Conseil d'Etat condamnera l'éviction de SUD-PTT des instances de représentation à La Poste et à France Télécom.

<sup>107</sup> Tout en reconnaissant l'ambivalence d'une telle pratique qui privilégie la logique de l'expertise au détriment de la mobilisation collective.

« Ce n'est pas à la loi, au pouvoir, de se donner les partenaires sociaux qu'il souhaite. C'est aux salariés, par leurs choix et leurs votes, de décider de leurs organisations syndicales ».<sup>108</sup> L'argumentaire est le suivant : en favorisant les phénomènes d'auto-désignation (les syndicats dits représentatifs s'auto-proclamant les représentants uniques des intérêts collectifs des salariés en s'appuyant sur le « privilège » que leur donne la présomption irréfragable), en verrouillant le champ représentatif et en privilégiant un « syndicalisme d'approbation », etc., la liberté politique restreindrait les libertés syndicales. Surtout, cette « sur-représentation » accordée aux confédérations ne les protégerait pas contre leur affaiblissement et n'empêcherait pas l'éparpillement du syndicalisme. Issus pour la plupart de confédérations au sein desquelles ils ont longtemps occupé la position de minoritaires, et donc critiques à l'égard de leur fonctionnement interne, les militants de Solidaires établiront en outre un rapport d'homologie entre le refus des confédérations de reconnaître l'existence d'autres forces syndicales, et le rejet des minoritaires en leur sein : « tant que le système majoritaire, qui nie l'existence de la minorité, restera la règle de fonctionnement et de relations entre les syndicats à l'intérieur des confédérations, il y aura des « minoritaires » qui voudront retrouver une existence propre »<sup>109</sup>.

Tous ces éléments concourent *a priori* à placer Solidaires dans une situation d'attente propice à l'égard de la modification des règles de représentativité. Cependant, son positionnement à la gauche de l'échiquier syndical et sa promotion d'un syndicalisme combatif ne lui sont pas favorables<sup>110</sup>, au regard de l'esprit du texte en discussion – renforcement du dialogue social et des accords collectifs – comme des négociations qui s'engageront à son propos, qui déboucheront sur la dite position commune tout en demeurant fermées aux syndicats non confédérées (UNSA, FSU, Solidaires).

D'où la stratégie en trois temps de l'union interprofessionnelle. Le premier sera d'ordre communicationnel et prendra la forme d'une campagne revendicative « préventive » adressée à la presse, aux élus, aux adhérents, etc. afin de rappeler les exigences de Solidaires en matière de représentativité. L'objectif de celle-ci est-elle de peser sur les négociations ? Rien n'est moins sûr compte tenu de la relative fermeture du champ ainsi que celle des positions des centrales confédérales à son égard. Assez classiquement, comme toute lutte axée sur une revendication de reconnaissance, il s'agit tout à la fois de faire preuve de visibilité en

---

<sup>108</sup> « Libertés syndicales : aussi en France », doc. Poly interne au G-10 Solidaires, 7 mars 1997.

<sup>109</sup> « Libertés syndicales... », op. cit.

<sup>110</sup> L'UNSA voit sa représentativité reconnue dans les trois fonctions publiques (Etat, Hospitalière, Territoriale), mais n'obtient pas le statut de confédération représentative qui lui refuse le Conseil d'Etat en 2004. L'U-S Solidaires obtient pour sa part sa représentativité dans la fonction publique d'Etat en 2006.

ne laissant pas le terrain occupé par les seules organisations considérées comme légitimes, et de tenter de faire pression sur les pouvoirs publics via l'opinion en utilisant l'argument démocratique (encadré 2).

Encadré n° 2 Tract Solidaires – Négociations sur la représentativité syndicale : C'est aux salarié-e-s de décider qui les représente ! (s.d.)

## **Représentativité syndicale : nous exigeons la démocratie !**

Les propositions de l'Union syndicale Solidaires en matière de démocratie sociale et de représentativité sont basées sur un ensemble de propositions.

- ✓ **Liberté pour tout salarié de s'organiser dans le syndicat de son choix.**
- ✓ **Abrogation du décret de 1966 et la loi Perben de 1996 dans la Fonction Publique ;**
- ✓ **Fin de la notion de présomption irréfragable et application de règles identiques pour toutes les organisations syndicales, transparentes et claires.**
- ✓ **Liberté de présentation au premier tour des élections professionnelles pour tout syndicat légalement constitué et indépendant.**
- ✓ **Représentativité fondée sur l'élection.**
- ✓ **Au niveau national, la représentativité interprofessionnelle devrait être fondée sur les résultats aux élections prud'hommes et aux élections paritaires dans la Fonction publique, résultats cumulés afin que cette représentativité concerne bien tous les salariés, privé et public.**
- ✓ **Au niveau des entreprises et des branches, le résultat aux élections professionnelles doit être le critère pour déterminer qui est représentatif ; le seuil de 5 % semble globalement le plus adapté aux différentes réalités, d'autant plus que des syndicats considérés aujourd'hui comme représentatifs sont en-deçà de ce seuil dans beaucoup d'entreprises !**
- ✓ **De nouvelles mesures doivent être prises pour permettre aux salariés des petites entreprises d'être représentés. Les seuils, les règles contraignantes qui limitent l'activité syndicale doivent être revus pour permettre le développement de l'implantation syndicale dans l'entreprise, la syndicalisation, l'activité syndicale et la désignation de représentants. Les moyens d'expression démocratique dans l'entreprise doivent être accordés à tout syndicat légalement constitué et indépendant de l'employeur.**
- ✓ **La protection des salariés s'engageant dans l'activité syndicale doit être renforcée.**
- ✓ **La validité d'un accord doit être fondée sur le fait qu'il recueille la signature d'une ou plusieurs organisations syndicales représentant une majorité de salariés. Une possibilité de recours à la consultation directe des salariés doit exister si cet accord, même majoritaire, est contesté par un nombre significatif de salariés concernés (20 % par exemple).**
- ✓ **Le financement des organisations syndicales ne peut se substituer à la nécessaire syndicalisation. Tout financement, des pouvoirs publics comme des entreprises, ne peut se faire que sur des critères transparents et sur des principes d'égalité de traitement entre les organisations syndicales.**

Le deuxième temps sera celui de la lecture critique du texte de la loi du 20 août 2008 une fois celui-ci paru. Au regard des revendications exprimées par Solidaires (encadré 2), il semble qu'il lui soit plutôt favorable : il abroge la présomption de représentativité, base la représentativité sur le principe électif et conditionne la validité des accords collectifs à l'obtention par les organisations signataires de 30% des suffrages exprimés. Comment analyser alors la réserve avec laquelle Solidaires accueillera ce texte ? Pour Solidaires, la réforme de 2008 n'accorde aucun droit nouveau aux salariés, en particulier à ceux des PME-PMI au sein desquelles la loi n'apporte aucune modification des seuils et des modes de représentation. Autre critique dont la lisibilité est moins claire : en fixant le seuil de représentativité à 8% au niveau des branches comme au niveau national, et non pas à 10% comme dans les entreprises, les pouvoirs publics chercheraient à maintenir le *statu quo*, en permettant aux « petites » confédérations, directement menacées par la loi du 20 août 2008 (CFTC, CGC) de se maintenir, laissant le paysage syndical inchangé. Pourquoi cette critique paraît-elle surprenante ? Il serait logique de penser qu'un seuil de représentativité fixé à 8% plutôt qu'à 10% avantage nécessairement une organisation comme Solidaires qui, de toute façon, aura du mal à les atteindre quel que soit le secteur d'activité, et encore moins au niveau interprofessionnel. Dans ses revendications (encadré 2), Solidaires propose d'établir le seuil d'accès à la représentativité nationale à 5% des suffrages exprimés lors des élections prud'homales pour le secteur privé et des élections paritaires pour la fonction publique. Ce choix – qui rejoint une des options défendues par la CGT – pourrait là encore étonner car ces élections, qui concernent effectivement l'ensemble du salariat (hors secteur agricole), connaissent le plus fort taux d'abstention de toutes les élections professionnelles<sup>111</sup>, et surtout n'avantagent pas Solidaires compte tenu de leur faible audience et de son implantation encore insuffisante dans le secteur privé (en 2008, Solidaires y a recueilli 3,8% des suffrages). Enfin, autres critiques « générales » : le seuil de 30% pour la validité des accords qui est « loin » du principe majoritaire, et le fait que le patronat ne soit pas concerné par ces mesures d'évaluation de la représentativité. Mais ce sont surtout trois dispositions comprises dans la réforme qui inquiètent particulièrement l'union interprofessionnelle lorsqu'elle se prononce sur le texte de loi. Tout d'abord, le caractère cumulatif des sept critères devant être réunis pour participer aux élections professionnelles qui est nécessairement pénalisant pour elle compte tenu que son développement repose sur des syndicats en création ou nouvellement implantés dans les entreprises. Ensuite et corrélativement, à l'intérieur de ces sept critères, celui de l'ancienneté qui fixe à deux années de présence dans l'entreprise la possibilité de

---

<sup>111</sup> De 63% en 1979, la participation aux élections prudhomales passe à 32,6% en 2002 et à 25,5% en 2008



présenter une liste électorale. Ces deux années, ajoutées aux éventuelles quatre années supplémentaires entre deux élections pour tout syndicat qui n'a pas passé la barre de la représentativité la première fois, le conduit à devoir attendre six années – en s'appuyant sur le seul mandat de RSS - pour accéder à une représentativité pleine ; ce qui a de grandes chances de réduire à néant toute perspective d'implantation. Le dernier problème, enfin, concerne les moyens accordés dans le cadre du nouveau mandat, celui de RSS, qui sont considérés comme nettement insuffisants (4 heures de délégation par mois contre 10h pour un délégué syndical). Selon Solidaires, ils le sont au regard de l'objectif à atteindre : la création d'une section syndicale reconnue par l'employeur comme par les salariés, cette reconnaissance étant validée par l'élection ; et ils le sont également au regard de la structuration des entreprises, de plus en plus subdivisées en petites entités autonomes, et du périmètre de l'élection – le comité d'entreprise – qui est extrêmement large compte tenu que ce périmètre peut englober plusieurs établissements, et qui peut difficilement être couvert par un RSS au regard de son temps de détachement.

Le troisième et dernier temps, toujours en cours, est celui des recommandations internes et des stratégies bâties pour faire face à ce « grand chambardement »<sup>112</sup>. Car au delà du jugement porté sur la loi, son application concrète va contraindre Solidaires à s'y ajuster et à prendre un certain nombre de décisions internes : « La nouvelle loi modifie nos habitudes de travail, tant en ce qui concerne des implantations nouvelles, que pour obtenir et conserver notre représentativité là où nous l'avons obtenue » (Solidaires, 2008). Celles-ci, on va le voir dans la deuxième partie de ce texte, placent Solidaires dans une tension forte puisqu'elle doit à la fois répondre aux nouvelles exigences en matière de représentativité et maintenir celles qui définissent son projet originel et son orientation programmatique.

## ***II. La conquête de la représentativité : un processus d'ajustement***

Le nouveau dispositif de représentativité crée une situation quelque peu paradoxale pour l'Union syndicale Solidaires car, alors même que l'organisation s'est montrée critique par rapport à la réforme lancée en 2008, elle en tire un certain nombre d'avantages. A l'instar d'autres syndicats – qu'il s'agisse des confédérations ayant signé la « position commune » (CFDT, CGT) ou des confédérations fragilisées par le changement des règles juridiques (CFTC, FO) – Solidaires se trouve dans l'obligation d'élaborer, de façon plus ou moins

---

dans le collège salariés.

<sup>112</sup> « Représentativité : le grand chambardement », *Expressions Solidaires* – Journal de l'Union Syndicale Solidaires, n° 37, octobre 2008.

maîtrisée, une stratégie d'adaptation pour ne pas subir les nouvelles contraintes, voir pour les transformer en points d'appui. Un ancien membre de la direction de SUD PTT, responsable du secteur juridique, peut ainsi déclarer : « *nous, nous avons l'habitude d'être confrontés aux difficultés de la représentativité. C'est dès lors pour nous plus facile que pour ceux qui perdent une représentativité d'emprunt* »<sup>113</sup>, soulignant par là une capacité d'adaptation qui serait plus forte au sein de son organisation qu'au sein de confédérations bénéficiant depuis longtemps de la représentativité nationale et de ses droits attenants. Ce discours est souvent repris par les équipes militantes dans les entreprises ou au niveau local, contribuant à créer un récit commun de ce qu'est en train de vivre l'organisation. C'est ainsi sous le signe de la lutte que Solidaires théorise sa façon de s'ajuster au nouveau dispositif de représentativité, une lutte initiée depuis plus de vingt ans face aux entraves juridiques placées dans la trajectoire ascendante des premiers SUD puis de Solidaires et qu'il s'agit, en quelque sorte, de continuer. Pour autant, les règles instaurées en 2008 dans le secteur privé créent aussi des opportunités de développement que l'organisation aborde sous l'angle d'une stratégie de syndicalisation. En ce sens, une certaine tension se fait jour dans le discours de Solidaires entre une adaptation présentée comme contrainte, une réponse collective face à des règles imposées par les acteurs dominants du champ qui entendent promouvoir ainsi une certaine conception des « bonnes pratiques » syndicales et une appropriation plus positive du nouveau dispositif de représentativité dans le cadre d'une stratégie de conquête de nouvelles implantations.

## **II.1. Des implantations facilitées dans le privé**

Un premier constat alimente cette montée en puissance d'un discours interne sur les possibilités concrètes de développement de l'organisation, celui d'une plus grande facilité à s'implanter dans le secteur privé. Dans nombre d'entreprises où des syndicats SUD, de création récente, continuaient à se battre sur le terrain juridique, en raison de l'hostilité des directions mais aussi des autres syndicats, pour faire reconnaître leur représentativité, la situation s'est stabilisée lors des premières élections professionnelles sous le nouveau régime de représentativité. C'est le cas par exemple de syndicats SUD Chimie dans deux établissements voisins d'un groupe de l'industrie chimique, situés dans le Nord de la France et dans lesquels nous avons enquêtés pour le premier rapport. Dans ces deux usines, la CGT dominait la représentation syndicale, mais dans le cadre d'un pluralisme assez large, avec la présence de syndicats FO, CFTC et CFE-CGC. Issus de scissions de la CFDT, les deux syndicats SUD, créés après 2003, ne bénéficiaient pas de la représentativité et ont dû survivre

---

<sup>113</sup> Notes d'observation. Réunion nationale « représentativité ». Union syndicale Solidaires – 26 avril 2011.

au cours de ces années sans moyens syndicaux (ni local, ni panneau d'affichage, ni heures de délégation).

« 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).

Lors des premières élections organisées après la réforme de 2008, au printemps 2009, les résultats obtenus par les différentes organisations clarifient le paysage syndical dans les deux établissements en le réduisant de façon drastique : seuls la CGT<sup>114</sup> et SUD franchissent la barre des 10% (avec un rapport certes très inégal entre une CGT hégémonique et les « petits » SUD). Tout en demeurant dans une relation très conflictuelle avec la CGT dans la mesure où ils s'adressent à la même base sociale, les deux syndicats SUD bénéficient désormais d'une reconnaissance institutionnelle au sein de l'entreprise et disposent de moyens d'action dont ils étaient jusqu'alors privés. Cette 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. 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 pas, dans cette configuration précise, une « normalisation » de la place des SUD dans ces deux entreprises tant perdue une « guerre de tranchée » avec la CGT.

Or, ce cas n'est pas isolé et nombre de militants en charge du développement dans différents secteurs du privé ou au sein des Solidaires locaux évoquent le fait que la réforme des règles de représentativité a ouvert un espace plus important pour la création de sections SUD. Un des responsables de l'Union Solidaires Transport (UST) qui suit le développement de l'organisation dans le transport public urbain et dans le transport routier établit clairement une césure entre l'avant et l'après 2008 :

---

<sup>114</sup> Rappelons que dans l'une des usines du site, toute l'équipe CGT est passée à l'Unsa. C'est sous ce nouveau sigle qu'elle remporte haut la main les élections professionnelles de 2009.

« C'est clair que cette loi qui, au départ, on pensait, aller barrer l'implantation des syndicats qui étaient non représentatifs dans les branches, c'est clair cette loi a facilité. Pour des syndicats non représentatifs comme l'Unsa et nous, il fallait faire de l'activité syndicale dans l'entreprise, alors qu'on n'en avait pas le droit. Et lorsqu'on désignait un délégué syndical, il fallait prouver au juge qu'on faisait de l'activité syndicale, qu'on avait des adhérents, ceci, cela...les critères étaient assez flous car on disait « des » adhérents et là, c'était au bon vouloir du juge, quoi. Des fois, on était débouté par la justice. La loi du 20 août 2008 a permis d'avoir des critères plus clairs. On sait que si on a deux ans d'ancienneté, si les statuts sont bien écrits, qu'on a deux adhérents, on ne peut pas perdre. Après la loi, au début, j'ai eu une surcharge de travail, d'appels téléphoniques de gens qui voulaient ouvrir leur section syndicale dans l'entreprise parce qu'on n'y était pas. Et vraiment, le développement a été en nombre et surtout, ça a été plus simple. »

Un constat identique est établi par l'un des responsables de Solidaires Nord<sup>115</sup> :

« Bien que nous soyons opposés à cette loi, cette loi nous sert beaucoup, car elle a permis un développement assez rapide de Solidaires dans tous les secteurs professionnels du secteur privé et en particulier dans le secteur privé industriel. Si je prends l'exemple de la région Nord-Pas de Calais, nous étions présents sur une entreprise avant 2008 dans la métallurgie. Depuis la loi sur la représentativité, nous devons être présents dans une vingtaine d'entreprises dans Renault Douai avec le caractère spectaculaire de Renault Douai où la CGT a perdu sa représentativité. Mais nous nous sommes également développés dans le secteur du commerce, par exemple à Auchan, qui étaient des secteurs complètement fermés auparavant. Dans le champ sanitaire et social également. Ce qui change, c'est qu'on a pu être sollicité par des équipes et en quinze jours être capables de les présenter. »

Bien sûr, il ne s'agit pas de généraliser de tels constats et donner l'impression d'un développement exponentiel. Ces dynamiques de développement prennent dans les secteurs ou sur les territoires où Solidaires dispose de la capacité de les soutenir et de les relayer, où en raison de la mise à disposition partielle ou complète de certains militants, un appui logistique et une démarche volontariste existent. L'enquête menée dans le département du Val-de-Marne montre une réalité beaucoup plus nuancée, le Solidaires local, bien que de création ancienne, ayant beaucoup de mal à être en contact avec les équipes syndicales dans les entreprises du secteur privé.

Plusieurs éléments ressortent cependant de ces extraits d'entretien. Une première configuration est celle des syndicats SUD implantés dans le privé – dans le commerce ou dans l'industrie -, qui existaient déjà avant 2008 (issus de scissions de la CFDT ou de la CGT), se heurtaient à d'importantes difficultés et qui ont réussi à passer la barre des 10% lors des premières élections organisées sous le nouveau régime de représentativité. Ces syndicats ont indéniablement gagné en stabilité. Une deuxième configuration concerne les nouvelles implantations et renvoie à l'usage du nouveau mandat de RSS dont la création avait été accueillie avec beaucoup de réserve par l'Union syndicale Solidaires. Un usage offensif de ce mandat par l'organisation a été rendu possible suite à un arrêt de la Chambre sociale de la Cour de Cassation<sup>116</sup> qui reconnaît aux unions syndicales les mêmes prérogatives que les syndicats dits « primaires », soit les syndicats de base (à l'échelle d'une entreprise ou d'un

---

<sup>115</sup> Entretien réalisé par Karel Yon.

établissement). Alors que Solidaires craignait qu'un des critères de représentativité rendu cumulatif par la loi du 20 août 2008, l'ancienneté minimale de deux ans, puisse être opposé à nombre de ses nouveaux syndicats, cet arrêt de la Cour de Cassation ouvre de fait la voie une stratégie d'expansion. Il est ainsi possible pour Solidaires de désigner des RSS dans des entreprises où elle n'a aucune implantation en s'appuyant sur le fait que des Solidaires locaux existent sur l'ensemble du territoire ou en s'appuyant sur ces unions de branche (Solidaires Industrie / Solidaires Transport, etc.). Si des procès en représentativité continuent à être intentés lorsqu'il y a désignation d'un RSS, comme l'explique un militant de SUD Commerce « *désormais, on les gagne* ».

« Car auparavant, avant de désigner un DS, on prenait ses précautions. On disait à la personne qui se présentait : 'vous êtes combien d'adhérents ? Il va falloir patienter un an ou deux ou six mois pour faire la désignation d'un DS. Alors que là, si le gars me dit 'on est en nombre suffisant', on désigne. Depuis 2008, j'ai dû aller au tribunal une quarantaine de fois et j'ai dû perdre trois fois. Et j'ai perdu parce que c'était un peu de ma faute, j'avais été trop vite dans la procédure. Des erreurs matérielles. »  
(Responsable Union Solidaires Transport)

L'organisation prend toutefois le risque que la nouvelle section ou que le nouveau syndicat, porté par le RSS, ne parvienne pas à dépasser le seuil des 10% lors des premières élections, ce qui conduit à exposer des salariés à d'éventuelles formes de répressions patronales ; elle mise de ce point de vue sur la dynamique militante lancée par ces équipes grâce à leur bon ancrage auprès des salariés.

Le fait que ce nouveau mandat crée des conditions plus favorables pour de nouvelles implantations confère une actualité plus forte, au sein de l'organisation, à l'idée de développement. Autant celui-ci a résulté dans les années passées de la recomposition du champ syndical et en particulier des effets engendrés par les conflits internes à la CFDT entre 1995 et 2003, autant la façon de penser le potentiel de syndicalisation et d'extension de Solidaires semble maintenant lié au fait que la loi a ouvert un nouvel espace et que l'organisation s'est également consolidée, qu'elle est partiellement en mesure de se saisir de ces opportunités. Pour le dire autrement, Solidaires n'a jamais eu une politique très élaborée de développement, se contentant d'accueillir les équipes qui, peu à peu et en nombre limité, la rejoignaient et dont elle connaissait le plus souvent l'histoire (anciens de la CFDT et parfois de la CGT). Pour l'équipe désireuse de créer un SUD – ce qui était immédiat, après vérification qu'il ne s'agissait pas d'une tentative d'infiltration venant de l'extrême droite et que l'essentiel des « valeurs » de l'organisation étaient partagées - et de rejoindre Solidaires, le processus passait par une période transitoire en tant qu'« observateur », période au cours

---

<sup>116</sup> Cour de Cass. Arrêt « Solidaires », 8 juillet 2009.

de laquelle le syndicat nouvellement arrivé pouvait assister aux différentes instances de Solidaires (BN et CN), mais sans droit au vote. Or, en modifiant les possibilités d'implantations syndicales, la réforme de 2008 transforme de façon relative le rapport à la syndicalisation entretenu par Solidaires, ce qui n'est pas sans soulever des problèmes de cohérence interne, par exemple le fait que des possibilités d'instrumentalisation par d'anciennes sections syndicales ayant perdu leur représentativité ou par des militants privés de leur mandat existent, comme l'ont avancé des militants confrontés à une très forte progression des sollicitations. Depuis 2008, Solidaires a ainsi dû gérer de multiples demandes de rattachements, demandes émanant parfois de syndicats très éloignés sur le plan idéologique : des équipes CFTC dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ont ainsi choisi de s'adresser à elle. Ce phénomène de transfert, voire de « nomadisme syndical », se donne à voir de façon individuelle ou collective et concerne aujourd'hui l'ensemble des organisations qui apparaissent comme plutôt favorisées par la loi (CGT, CFDT ou Unsa par exemple). Mais il touche également Solidaires, ce qui conduit certains militants – sur une base plutôt pragmatique – à mettre en œuvre des mesures de précaution par rapport à des désignations trop rapides de RSS et par rapport à un usage purement instrumental de son sigle. L'exemple du secteur du transport en est assez significatif, dans la mesure où les conditions de travail y sont particulièrement dures et qu'un mandat peut aussi y constituer une forme de « soupape individuelle » :

« Car on se retrouve avec des personnes qui sont nommés et qui n'ont pas forcément un langage politique, un engagement syndical... Comme on est surchargé par le travail, on n'a pas le temps de mettre en place des formations syndicales, d'aller les voir, de leur expliquer quelles sont les valeurs de Solidaires. (...) Alors, moi, je me suis fait un questionnaire que maintenant j'ai en tête, des questions à poser à des gens qui voulaient s'engager syndicalement et puis, en fin de compte, il est pas mal. Ce n'est pas une enquête policière, mais... c'est vrai qu'au départ, j'étais un peu... quelqu'un téléphonait, 'oui, tu veux être RSS ? Tu vas avoir quatre heures de délégation'. Et c'est juste ça qu'ils vont entendre, qu'ils vont avoir quatre heures de délégation. Maintenant, j'ai changé, je le dis en dernier. Qu'il peut faire de l'action syndicale et que c'est pas parce qu'il ne va pas au CE qu'il ne peut pas faire des tracts, des pétitions et tout ça. Et que pour faire tout ça, il a quatre heures de délégation. » (Responsable Union Solidaires Transport)

## **II.2. Gagner la représentativité dans certaines branches ? Une mise en rationalité des structures**

Les possibilités ouvertes par le nouveau cadre juridique et notamment par la création du mandat de RSS - en dépit de la dotation très réduite en nombre d'heures dont celui-ci dispose – se traduisent non seulement par une démarche volontariste de l'organisation, mais également par un processus de rationalisation de ses structures. Cette deuxième dimension ne

renvoie pas à un choix d'orientation, débattu et validé en interne. Il s'agit plutôt d'une mise en rationalité progressive qui s'effectue *de facto*, de façon non linéaire. Le fait qu'elle ne corresponde pas une option stratégique adoptée en tant que telle suscite un certain nombre de débats au sein de l'organisation, avec un point de cristallisation sur la question relative au statut des permanents.

Le processus de rationalisation est alimenté par plusieurs facteurs. En premier lieu, et comme cela a été mentionné plus haut, Solidaires doit montrer qu'elle dispose effectivement de structures territoriales et interprofessionnelles pour contourner la règle des deux ans. Cette contrainte a par exemple accéléré la constitution d'un SUD Commerce - comme fédération - et d'un SUD Commerce Ile-de-France afin de permettre de nouvelles implantations dans différentes enseignes de ce secteur.

En deuxième lieu, la perspective d'obtenir la qualité d'organisation représentative au niveau de certaines branches d'activité en 2013 pousse également les équipes dirigeantes des différentes composantes de Solidaires à répertorier de façon plus systématique leurs bases, à systématiser le dépôt de statuts en bonne et due forme. Le nouveau dispositif instauré par la loi du 20 août 2008 s'articule, on le sait, sur plusieurs niveaux. L'agrégation des résultats obtenus aux élections professionnelles entreprise par entreprise doit conduire le ministère du Travail à établir, en 2013, la liste des organisations représentatives dans chaque branche et au niveau national et interprofessionnel. Après de multiples hésitations dues à un flou relatif de la loi à ce sujet et aux contours parfois indécis de la notion de branche, le ministère a choisi de considérer qu'une branche correspond à une convention collective nationale. Une telle approche ouvre la voie à Solidaires - ainsi qu'à l'Unsa - pour tenter d'obtenir la représentativité dans un nombre certes réduit de branches (par exemple, dans le transport public urbain ou encore, dans le secteur social privé non lucratif), mais tout de même significatif par rapport à sa situation actuelle. Les syndicats membres de Solidaires ont, effet, réussi à mener, sur deux décennies, des batailles pour l'obtention de leur représentativité dans de grandes entreprises et au niveau des fonctions publiques, mais non au niveau des branches. Une telle reconnaissance leur permettrait de prendre part à ce niveau de négociation - lequel peut être plus ou moins décisif selon les professions et les secteurs d'activité (Jobert, 2003).

L'obtention de la représentativité dans certaines branches n'est cependant pas posée au sein des équipes militantes comme un objectif en soi et le discours porté en interne est plutôt orienté sur l'idée de renforcer d'abord le développement de Solidaires dans les entreprises. La dimension très institutionnalisée de l'activité syndicale menée au niveau des branches est d'ailleurs plutôt perçue comme une forme de repoussoir par rapport au type de syndicalisme

qu'entend incarner Solidaires. « *C'est un métier, quoi !* », nous confie ainsi l'un des responsables de l'US Transports lors de l'entretien, « *ça devient des professionnels. Moi, ça ne me plairait pas de siéger dans ce type d'instance. Ça devient des habitudes, quoi. Un peu comme dans les conseils d'administration, de la CAF, etc. C'est des gens qui sont dégagés, cela permet d'avoir du temps syndical et cela permet d'avoir de l'argent* », tout en concédant que le fait d'obtenir la qualité représentative au niveau de la branche des transports publics urbains pourrait cependant constituer un point d'appui pour son organisation. Là encore, il s'agit d'une dimension contradictoire produite par la phase de relative expansion que connaît Solidaires : sa présence accrue dans les entreprises du secteur privé confrontent, en effet, ses militants à des interpellations des salariés sur le rôle de l'organisation et sa réelle capacité d'action, notamment par rapport à l'évolution des conventions collectives lorsque celles-ci s'avèrent importantes dans le secteur d'activité.

« C'est ce que je dis aux salariés : la convention collective évolue très peu ; les gens qui participent à l'évolution de cette convention collective, ils n'officient pas souvent, on ne les voit pas faire un travail dessus. En fin de compte, quand on n'est pas représentatif dans la branche, mais dans une entreprise, c'est déjà bien. Moi, je leur dis aux salariés. Car, en plus, souvent quand il y a une implantation de SUD dans une boîte, les autres syndicats disent : 'ah, oui, mais vous n'êtes pas représentatifs dans la branche !' On leur répond : 'déjà, on va être représentatif dans la boîte et on va peut-être faire plus que ce que vous avez fait durant des années ! Parce que votre représentativité au niveau de la branche, qu'est-ce qu'elle apporte de plus ? C'est clair que ce n'est pas quelque chose qu'il faut...qu'on ne va pas cracher dans la soupe. Mais pour l'instant, la priorité pour nous, c'est de nous développer. Il y a des grandes villes comme Bordeaux, Rennes...il y a plein d'endroits où on n'est pas encore représentatif. »  
(Responsable Union Solidaires Transport)

De plus, l'objectif poursuivi à terme par Solidaires consiste à acquérir – peut-être à l'horizon 2018 - la représentativité au niveau national et interprofessionnel, ce qui passe, selon les termes de la loi du 20 août 2008 par le fait d'atteindre les 8% « à la fois dans des branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services ». Cette obligation d'une représentation équilibrée implique une stratégie de développement, mais aussi de recensement précis des résultats électoraux obtenus branche par branche. Or, de telles pratiques de suivi des équipes, de comptabilité des suffrages obtenus, ne font partie ni de la culture de l'organisation, où une certaine conception de l'autonomie domine. Le mode de structuration de Solidaires a été relativement lâche jusqu'en 2008 : les nouveaux syndicats pouvant s'organiser aussi bien au niveau d'un établissement, d'une entreprise, d'un groupe ou d'un champ professionnel. Comme il a été dit plus haut, Solidaires s'est longtemps contentée de veiller simplement à ce que les principes fondateurs du syndicalisme qu'elle entend incarner soient partagés par les nouvelles équipes, laissant de fait à ces dernières une très grande liberté dans leur modalités d'organisation. Solidaires ne possède pas une direction très étoffée et le faible nombre de militants détachés à plein temps par leur administration ou



salariés directement par l'Union pour animer le bureau national (une dizaine) ne peuvent à eux seuls suivre l'ensemble des syndicats existants. « *Notre mode de fonctionnement ne permet pas d'avoir un état des lieux de notre implantation* » est-il ainsi précisé dans le dernier rapport d'activité de l'Union, (...) *parce qu'il est nécessaire de savoir ce que nous sommes pour définir nos priorités et élaborer des stratégies d'action* »<sup>117</sup>.

Les opportunités ouvertes par le nouveau dispositif de représentativité, à l'échelle des branches comme dans la perspective d'une reconnaissance au niveau national, suscitent des tensions par rapport à cette culture organisationnelle, dans la mesure où elles créent à la fois les conditions et la nécessité d'une certaine centralisation. Tout un travail a ainsi été réalisé par la direction de Solidaires pour suivre de près, en lien avec la Direction générale du travail, le recensement précis des entreprises – et notamment des grandes entreprises « à statut » où ses organisations membres recueillent des scores importants – qui seront pris en compte pour effectuer les calculs de représentativité<sup>118</sup>. Des rencontres régulières ont également lieu avec la DGT sur la question des branches et sur la définition de leurs contours<sup>119</sup>.

Partout où cela lui a été possible – sachant que dans certaines régions l'organisation se heurte encore au refus du Préfet -, Solidaires a demandé à siéger dans les instances paritaires, à commencer par le Conseil économique, social et environnemental national (CESE) et ses homologues régionaux (CESER). Le fait d'accéder à de telles institutions est un moyen pour l'organisation de stabiliser sa place dans les relations intersyndicales aussi bien au niveau national que local et de gagner en visibilité. Et de ce point de vue, la façon d'appréhender la représentativité au niveau territorial – en plus du décompte au niveau des entreprises et des branches – recouvre des enjeux qui ne sont pas négligeables. Un des animateurs de Solidaires 94 explique ainsi que le Conseil général alloue des moyens aux syndicats (locaux, prise en charge de divers frais dont la reprographie, etc.) selon l'appréciation de leur importance à l'échelle du département, ce qui faisait jusqu'alors sur la base des résultats obtenus aux élections prud'homales et dans les grandes entreprises publiques du département.

« Nous, on a été accueillis très tôt ici (*Maisons des syndicats du Val de Marne*), je parle pour Solidaires, ce qui était pas la tendance naturelle quand même. Donc ici y'a tout le monde, en gros le Conseil Général il tient compte de la représentativité... pas de la loi de qui est représentatif ou pas au niveau

---

<sup>117</sup> Rapport d'activité, Représentativité/structuration, Congrès de 2011.

<sup>118</sup> Depuis 2011, Solidaires suit ainsi de près la façon dont la Direction générale du travail entend prendre en compte pour la mesure de la représentativité au niveau national et interprofessionnel les entreprises non couvertes par une convention collective de branche, relevant généralement des « codes 5000 », et qui présentent des particularités liées à la présence de salariés sous statut ou bien encore à des IRP spécifiques, comme EDF, Caisses d'Épargne, RATP, CNRS, La Poste, Orange ou encore l'AFPA. Autant d'entreprises où les syndicats de Solidaires réalisent des scores électoraux importants.

<sup>119</sup> La DGT partage avec Solidaires des informations qui sont présentées aux organisations syndicales dans le cadre du Haut Conseil du Dialogue social.

représentativité des confédérations, il tient compte de la représentativité départementale, le réel quoi. Et il répartit les moyens comme ça quoi. Après, je sais pas si ça évoluera parce les règles évoluent, y compris on sait pas trop comment vont évoluer les règles de représentativité locale en fonction, ça aussi ça fait partie je suppose dans le cadre de vos enquête ça va être des interrogations, comment on mesure après les représentativités locales parce qu'il y a aussi tous ces enjeux-là, au-delà de l'évolution des règles de représentativité globale après les lois de 2008. Voilà parce qu'il y a un certain nombre de choses qui sont géré différemment selon les départements. »

En même temps, là où elles aboutissent, ces demandes de reconnaissance institutionnelle se traduisent par la contrainte de dégager des militants pour siéger, préparer les dossiers, etc., ce qui revient à affaiblir un peu plus un appareil de direction déjà peu doté et à renforcer l'idée qu'il devient nécessaire de repenser le fonctionnement de l'Union. En effet, l'ensemble de ces actions et de ces initiatives, les batailles institutionnelles qui ont été remportées<sup>120</sup>, renforce l'importance d'une coordination et d'un suivi plus systématique au sein de Solidaires. Dans un certain nombre de secteurs d'activité – les transports publics urbains, la chimie, la métallurgie, la pharmacie, les sociétés informatiques -, l'implantation de nouveaux SUD a atteint un point critique : elle est suffisamment importante pour espérer franchir, à terme, le seuil de la représentativité, mais pas encore assez consolidée pour que cela soit effectif. Cette situation engendre des débats sur le recours à des postes de militants permanents et sur le fait de confier ceux-ci à des salariés issus des secteurs concernés. La création de ces postes apparaît décisive à certains pour franchir une nouvelle étape et être réellement en capacité de mener une stratégie de développement.

Des solutions sont parfois trouvées grâce aux spécificités d'un secteur d'activité et aux ressources qu'il fournit : le militant en charge du développement syndical dans les différentes branches du transport est ainsi un cheminot détaché par la fédération SUD Rail. Son statut de cheminot lui permet de circuler gratuitement sur l'ensemble du territoire pour rencontrer les équipes qui souhaitent construire un syndicat SUD. Le parcours de ce militant est d'ailleurs intéressant, puisqu'il est d'abord passé par la CGT avant de rejoindre SUD Rail et de « prendre goût » à l'activité interprofessionnelle grâce à un investissement au sein de son Solidaires local. L'Union Solidaires des Transports à laquelle il se consacre désormais – ce qui lui fait mesurer la distance qui peut exister entre les droits syndicaux dans une entreprise publique comme la SNCF et la faiblesse des moyens dans la plupart des entreprises de transport routier – existe depuis 2004 et a été lancée par d'anciens militants de la CFDT qui provenaient de la Fédération générale des transports et de l'équipement (FGTE) et qui étaient

---

<sup>120</sup> Exclue du financement public attribué aux organisations représentatives pour la campagne des élections prud'homales de 2008, Solidaires a réussi à faire casser cette décision ministérielle par le conseil d'Etat par un arrêt du 30 décembre 2009 (car donnant lieu à un excès de pouvoir et contraire au principe d'égalité). Solidaires a également obtenu devant le Conseil d'Etat son admission au CESE par une autre décision du 30 décembre 2009.

attachés à une conception relativement transversale de l'action syndicale<sup>121</sup>. Il est intéressant de voir combien ce militant qui s'est socialisé au syndicalisme dans un autre cadre (la fédération des cheminots CGT qui demeure séparée de la fédération des Transports) adhère à une conception de l'interprofessionnel et à des démarches de syndicalisation qui implique une mise en mouvement de l'ensemble de l'organisation.

« Q : Comment vous voyez cette stratégie de développement ? R : D'abord, il y a SUD Rail. Je n'arrête pas de le marteler dans ma fédération. Les cheminots, quoi, la fédération SUD-Rail. Car eux, ils sont en contact... en ce moment, dans les villes, de plus en plus, il y a les trams-trains. Mais ce n'est pas évident pour les cheminots. En plus, en ce moment, les cheminots, on n'arrête pas de les critiquer. Un cheminot, il a son statut, il touche la prime charbon (*rires*), si, si, et la prime eau chaude aussi, ça va avec le charbon ! C'est vrai que nous, on est là avec notre statut et je ne veux pas dire qu'on dénigre les gens du privé, mais on a un peu de mal. En plus, ils prennent notre boulot, donc on ne va pas aller les voir. Voilà quoi, le développement, ça passe par les Solidaires locaux, les cheminots et nous (*l'UST*). »

Les ressources offertes par les droits syndicaux dans les grandes entreprises publiques ne suffisent cependant pas à couvrir l'ensemble des besoins, notamment dans des secteurs du privé comme le commerce. Or, le recours à des permanents salariés dont le rôle apparaît également central pour animer les Solidaires locaux vient heurter des sensibilités politiques internes, d'orientation plutôt libertaires. Nombre de ces militants sont ainsi très hostiles à l'idée de « professionnaliser » l'activité syndicale, de l'institutionnaliser, ce qui leur apparaît comme une rupture par rapport aux idées fondatrices de Solidaires. « *La loi veut aussi pousser à la centralisation des lieux de décisions syndicales et risque d'inciter à une certaine verticalisation contraire à notre mode de structuration. Nous avons jusqu'à présent réunir à nous munir d'outils, de statut, qui permettent de réagir aux structurations des entreprises nouvelles ou des nôtres qui évoluent en permanence* »<sup>122</sup>. Il n'est dès lors pas étonnant de voir combien les débats sur les postes de permanents se multiplient aujourd'hui au sein des syndicats de Solidaires et de ses structures territoriales, tant ils reflètent cet enjeu de développement vers lequel est porté l'organisation *via* son ajustement au nouveau dispositif de représentativité.

## **Conclusion**

Comme les autres études de terrain menées dans le cadre de cette recherche, cette monographie consacrée à Solidaires incite à écarter l'idée d'effets mécaniques produits par la loi ou l'hypothèse d'un usage strictement instrumental du nouveau dispositif par certains

---

<sup>121</sup> La FGTE, fusion de quatre anciennes fédérations (Cheminots, Transport, Gens de mer, Habitat et Equipement) a justement été créée en 1977 au sein de la CFDT pour établir des convergences entre des secteurs professionnels proches.

acteurs. La question des seuils - en particulier celui des 10% pour les élections au sein des entreprises – ne constitue pas un obstacle rédhibitoire pour des organisations de taille encore réduite, et aux moyens limités, comme le sont la plupart des SUD dans le secteur privé. C'est ici moins la barre des 10% qui compte en elle-même (ou celle des 8% pour la branche) que les effets indirects engendrés soit par le fait de dépasser ce seuil, soit par le fait de pouvoir l'atteindre. Un relatif assouplissement des conditions d'implantation dans le privé, grâce au mandat de RSS et à une jurisprudence favorable aux unions syndicales, crée des tensions inédites pour les SUD en rendant possible une stratégie de développement. De ce point de vue, la situation de Solidaires est comparable à celle de l'Unsa. L'arrivée de nouvelles équipes syndicales, suite à la perte de la représentativité, ainsi que la multiplication des implantations poussent l'organisation à mieux structurer ses fédérations et à renforcer ses unions interprofessionnelles sur le plan territorial. L'ajustement aux contraintes, mais aussi aux opportunités ouvertes par le nouveau dispositif de représentation, alimente un processus de rationalisation des structures, certes entamé avant, mais brusquement accéléré. Sans doute à la différence de l'Unsa – mais une enquête approfondie serait nécessaire pour le montrer -, cette mise en rationalité des structures de l'organisation et, de fait, le renforcement de celle-ci nourrit des divergences au sein de Solidaires entre la recherche d'efficacité et la fidélité au projet démocratique d'un fonctionnement syndical qui se voulait différent des autres.

### **Textes syndicaux**

Union Syndicale Solidaires, *Motion sur la représentativité*, 4<sup>ème</sup> congrès, juin 2008

Union Syndicale Solidaires, «Représentativité syndicale : le grand chambardement ! », *Expressions Solidaires*, n° 37, octobre 2008.

Union Syndicale Solidaires, *Dossier représentativité*, octobre 2008.

Union Syndicale Solidaires, *Négociations sur la représentativité syndicale : C'est aux salariés de décider ce qui les représente* », s.d.

---

<sup>122</sup> « Représentativité : le grand chambardement », *Expressions Solidaires* – Journal de l'Union Syndicale Solidaires, n° 37, octobre 2008.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

On a pu constater de manière assez générale une appréciation différenciée des interviewés au sujet de différents aspects de la réforme de la représentativité. Du point de vue de l'encadrement de la négociation collective et surtout de la validation des accords, les appréciations recueillies sont généralement favorables au nouveau dispositif, y compris de la part de syndicalistes membres d'organisations qui se sont opposées nationalement à cette réforme, même si la réalité de la négociation sociale est bien entendu très variable d'une entreprise à l'autre, selon les secteurs et la taille de l'entreprise. Les seuils de validation et d'opposition sont appréciés, en effet, comme des moyens de donner une plus grande légitimité aux accords, de mettre fin à des pratiques de signatures très minoritaires qui sont perçues comme desservant l'ensemble du syndicalisme vis-à-vis des salariés. Mais les jugements sont beaucoup plus nuancés au sujet de ce qui intervient en amont des procédures de négociation collective : tout ce qui touche à la désignation des salariés mandatés, à l'organisation des élections professionnelles, à l'activité syndicale en elle-même. Beaucoup de syndicalistes interviewés pointent une détérioration des conditions de l'action syndicale. L'idée de faire évoluer le dispositif a été évoquée par le gouvernement, de même pour le scrutin TPE qui, pour une première élection de ce type, a mobilisé un nombre relativement modeste de salariés.

La démarche qualitative, centrée sur des études de cas, attentive aux différentes logiques des acteurs et à l'importance des configurations, a permis de varier les sites autant que les focales d'observation. Elle a mis en lumière certains usages inattendus, certains décalages entre l'esprit revendiqué de la réforme et sa pratique... Elle permet de confronter la représentation idéale de la « démocratie sociale » qui a guidé le processus d'élaboration de la réforme à la réalité du syndicalisme et des relations professionnelles dans notre pays.

### ***Principaux enseignements de l'enquête***

L'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité au niveau des branches a engendré des questionnements qui ne sont pas seulement liés à l'agrégation des résultats électoraux mais aussi à leur *fabrication*, au sens sociologique du terme. En effet, les périmètres délimitant les résultats pertinents, loin d'aller de soi, font à chaque fois l'objet d'interprétations et de négociations spécifiques. Étudier la façon dont les acteurs anticipent les

nouvelles règles de représentativité et de négociation au niveau des branches donne à voir la grande diversité des situations existantes. L'étude nous a ainsi conduit à jeter une lumière crue sur des morcellements multiples : des périmètres conventionnels, des représentations syndicales mais parfois aussi patronales. Le premier enjeu est celui de la délimitation de la « branche » au sens de la loi de 2008. Les études de cas montrent que les acteurs des relations sociales se réfèrent toujours à des interprétations variées et parfois conflictuelles de ce que doit être la branche. Les cas des assurances et de la presse donnent à voir des structures conventionnelles extrêmement complexes, où s'enchevêtrent les conventions de secteur, de catégorie et de métier, les textes à dimension nationale ou locale, à portée verticale ou horizontale. Cette « balkanisation » conventionnelle, pour reprendre le terme d'un interviewé, est le produit d'une histoire traversée par les dynamiques économiques et les rapports de force entre organisations syndicales et patronales. La recomposition des activités et des métiers, les interdépendances entre activités et la concentration financière des entreprises remettent en question les découpages institués dans les conventions collectives et en fonction desquels s'étaient réparties les zones d'influence syndicale, en même temps qu'elles accroissent le rôle de la négociation d'entreprise au sein de grands groupes qui donnent le ton en matière de relations sociales, au risque d'accroître le fossé avec les plus petites structures. Le pluralisme de la représentation syndicale se retrouve au sein même des confédérations, où l'on constate de fréquentes situations de concurrence entre organisations se revendiquant du même sigle syndical, à l'image du secteur de la presse. Cette fragmentation, liée à l'histoire interne des organisations, aux recompositions syndicales et/ou à la prise en charge spécifique de certaines catégories socioprofessionnelles, engendre une part d'incertitude chez certains acteurs quant au mode de décompte des résultats<sup>123</sup>.

Le point d'observation des branches professionnelles permet également de voir comment la représentation catégorielle se trouve redéfinie par la réforme : sauf dispositions particulières – CFE-CGC et SNJ –, le nouveau régime de représentativité ébranle les positions syndicales assises sur un métier ou une catégorie particulière. Mais il incite dans le même temps toutes les organisations syndicales à s'intéresser à des catégories qu'elles délaissaient. La syndicalisation des cadres s'impose comme une question stratégique pour les organisations intercatégorielles dont certaines étaient jusqu'alors davantage, voire exclusivement implantées chez les ouvriers et employés.

---

<sup>123</sup> Dans sa décision du 26 octobre 2011, la Chambre sociale de la Cour de Cassation a estimé que dans le cas où deux syndicats affiliés à une même confédération présentent des listes séparées, les résultats ne peuvent être totalisés.

Au-delà de ce constat général d'un morcellement que la réforme conduit moins à réduire qu'à mettre en visibilité, les études de cas soulignent la nécessité de prendre en compte les caractéristiques propres à chaque configuration – que l'on se situe au niveau d'un établissement, d'une entreprise ou d'une branche – pour comprendre les implications concrètes du nouveau régime de représentativité. Selon les configurations, les mêmes règles peuvent ainsi s'avérer propices au développement syndical ou l'entraver ; elles peuvent servir à l'exclusion ou bien à l'inclusion des syndicats non représentatifs. L'étude localisée de la mise en œuvre des nouvelles règles de représentativité dans la PME des transports montre que les acteurs peuvent s'accorder des marges de manœuvre dans l'interprétation des dispositions de la loi. L'esprit de « simplification » du paysage syndical, revendiqué dans le discours des responsables syndicaux interviewés dans les branches ou les unions interprofessionnelles, s'il est généralement relayé dans le contexte concurrentiel des grandes entreprises, ne trouve pas nécessairement de relais dans le contexte d'une PME où la force des relations interpersonnelles impose des formes d'obligations mutuelles. On voit ainsi une RSS participer au dialogue social et théoriser sa présence comme l'application d'un « droit de concertation ». De même, tout en constatant que l'exacerbation des rivalités entre syndicats est apparue comme le résultat le plus fréquent sur nos terrains, on doit reconnaître que l'existence de relations de coopération ou de concurrence intersyndicale n'est pas déterminée par la loi. Quand un acteur dominant existe dans un secteur, on constate qu'il joue un rôle décisif pour imposer le ton des relations sociales : ainsi du SNJ dans le secteur de la presse, qui favorise la constitution d'intersyndicales autour ou contre lui, y compris à l'occasion des échéances électorales, tandis que la CFDT dans le secteur des assurances, ou la CGT dans le secteur de la propreté se posent en interlocuteur privilégié du patronat.

Cette attention aux configurations concrètes permet de mettre en question certains aspects de la réforme qui sont souvent posés *a priori* comme des universaux. La monographie consacrée au secteur de la propreté souligne par exemple les difficultés suscitées par l'indexation de la représentativité légale aux résultats électoraux acquis dans une entreprise dans un secteur de sous-traitance où la notion d'*entreprise* importe moins que celle de *chantier*. Le cas de la distribution directe, branche récente née de l'hybridation entre entreprises de presse et opérateurs postaux, de la régulation du portage de documents et de la dérégulation des activités postales, conduit de même à s'interroger sur la fausse évidence d'un emboîtement de l'entreprise et de la branche : du point de vue de certains acteurs du secteur, la branche professionnelle constitue un cadre pertinent pour égaliser les conditions de la

concurrence entre entreprises, mais le niveau du groupe peut s'avérer tout aussi important pour égaliser les conditions de la concurrence entre salariés.

L'idée, relayée par la chambre sociale de la cour de cassation, d'un « syndicalisme de tendance »<sup>124</sup>, c'est-à-dire que les sigles syndicaux seraient facilement assimilables à des orientations syndicales différenciées, ne semble pas se confirmer empiriquement. Les études de terrain témoignent de la labilité des relations sociales et des positionnements syndicaux. Elles mettent en garde contre une application irréfléchie des catégories du champ partisan sur le champ syndical : la forme syndicale qu'investissent les salariés n'est pas tant le *sigle* et la tendance ou les idées qui lui seraient associés, mais plutôt le *mandat*, ressource juridique qui donne une protection et des moyens d'action, mandat investi le plus souvent, tout du moins dans un premier temps, en fonction d'enjeux concrets et strictement localisés. On ne peut de ce point de vue que souligner le caractère décisif de la jurisprudence de la Cour de cassation, qui a pu radicalement changer la donne pour de nombreux acteurs dans les configurations étudiées. Elle a fortement contribué à garantir l'avenir du SNJ dans la presse grâce à une interprétation très large de son privilège catégoriel. *A contrario*, elle a contribué à entraver l'implantation syndicale dans des secteurs comme la distribution directe ou la propreté à travers ses décisions sur le périmètre de désignation des délégués syndicaux et l'incompatibilité entre les mandats de RSS et de DSC<sup>125</sup>. Se manifeste ici le problème d'une interprétation de la « démocratie sociale » exclusivement orientée par le critère électoral et l'activité de négociation, négligeant la dimension de l'ancrage syndical dans les communautés professionnelles et les lieux de travail. Cette interprétation jurisprudentielle n'est d'ailleurs plus seulement un recours mais une ressource symbolique pour imposer une certaine lecture de la loi, comme le montre le cas d'une entreprise de la distribution directe. Les représentations du syndicaliste comme un négociateur écouté et des salariés comme des électeurs informés s'inspirent des figures idéales de la démocratie représentative. Or ces figures, déjà bien éloignées de la réalité dans la sphère politique, le sont plus encore dans la sphère des relations de travail. Le cas de la PME étudiée témoigne par exemple de la vigueur des modes de gestion paternalistes des relations sociales qui rendent difficile l'acceptation de formes syndicales de représentation du personnel, avec des comportements combinés d'instrumentalisation et de répression à l'encontre des syndicalistes. Les conditions d'emploi dans les secteurs fortement précaires posent des difficultés redoutables à la participation

---

<sup>124</sup> Notamment dans son commentaire des arrêts du 18 mai 2011, repris dans le *Rapport annuel 2011* (p. 447).

<sup>125</sup> Depuis la rédaction de ce rapport, la Chambre sociale de la Cour de Cassation a rendu un nouvel arrêt, le 13 février 2013, qui reconnaît la possibilité pour une organisation représentative au niveau d'un groupe et ayant



électorale et à un engagement syndical durable. La domination de l'employeur, consubstantielle à la relation salariale de subordination, peut se retrouver démultipliée face à des salariés démunis culturellement et financièrement. L'existence d'organisations syndicales placées plus ou moins de fait sous la tutelle de l'employeur, quand il ne s'agit pas explicitement de syndicats « maison » est documentée dans plusieurs secteurs. Si toutes les organisations syndicales, quel que soit le sigle, peuvent être l'objet de telles pratiques, certaines s'y prêtent cependant plus que d'autres.

Sur le terrain plus spécifique des branches professionnelles, les monographies rendent compte de situations extrêmement contrastées au plan de l'activité conventionnelle, tant en terme de dynamisme de la négociation que de spécialisation des acteurs. De même, la mobilisation des organisations syndicales face à l'enjeu de leur représentativité de branche paraît assez inégale. Cette situation s'explique sans doute par le fait que la loi, de par ses dispositions transitoires, ne devrait engendrer que des changements relativement réduits à ce niveau : si la représentativité est acquise au plan national interprofessionnel, la présence est garantie pour un cycle supplémentaire de quatre ans dans toutes les branches. On comprend dans ces conditions l'intérêt pour la CFTC de conserver sa représentativité nationale interprofessionnelle : ce serait la garantie de pouvoir se maintenir pendant un cycle électoral partout ailleurs. Les changements consécutifs à la mesure d'audience de 2013 pourraient, dès lors, concerner l'ouverture des commissions paritaires à des acteurs supplémentaires et, bien sûr, une appréciation désormais différenciée des rapports de force en interne dans la branche (pour les majorités d'engagement et d'opposition). Pour les terrains étudiés, l'Unsa devrait ainsi revenir à la table de la négociation dans le secteur des assurances, tandis que SUD-PTT devrait accéder à la représentativité de branche dans la distribution directe. On constate d'ailleurs dans ce secteur une inflexion du discours tenu par les organisations syndicales qui peut sans doute s'expliquer en partie par le positionnement de ce futur entrant. Cette relative stabilité des configurations de branche ne saurait cependant masquer le fait que la logique de la représentativité électorale conduit nécessairement à poser la question des modalités d'institutionnalisation des branches professionnelles et, par la même occasion, de la réduction de leur nombre et de la mesure de la représentativité patronale. Si ces problèmes ne se posent pas encore nettement à la veille de la première mesure d'audience électorale, ils deviendront à terme incontournables.

---

nommé un délégué syndical central de désigner un représentant de la section syndicale dans un établissement où elle n'a pas obtenu la représentativité.

Les unions et confédérations syndicales sont organisées sur une base professionnelle, mais aussi sur une base territoriale. L'importance politique donnée à la structuration géographique interprofessionnelle est une des spécificités historiques du syndicalisme français (Robert, Boll, Prost, 1997). Bien que ce maillage territorial soit construit de façon différente selon les organisations, avec pour certaines des unions locales encore en activité, pour d'autres une importance stratégique donnée plutôt aux unions départementales ou régionales, il a dans tous les cas été percuté par les nouvelles règles de représentativité. Celles-ci interfèrent, en effet, de plusieurs façons sur les structures interprofessionnelles.

Un premier facteur provient de la nécessité pratique, pour les unions syndicales territoriales, de recueillir de façon précise les résultats électoraux, dans l'idée de vérifier notamment qu'il n'y ait pas d'erreurs (qu'il s'agisse des calculs débouchant sur la distribution des sièges d'élus, de l'attribution des résultats aux différents sigles et/ou de l'appartenance des listes à une organisation nationale). Le Bureau confédéral de la CGT a par exemple demandé à toutes ses UL et UD d'effectuer un travail de recension précis des résultats et d'intervenir également de façon rétroactive sur les PV établis depuis 2008, en cas d'erreurs constatées par la DGT. La centralité acquise par les résultats électoraux et plus précisément par le seuil des 10 % semble également contribuer à redéfinir les liens entre les structures interprofessionnelles et les délégués syndicaux. Les UD et les UL ne disposent pas toujours du pouvoir de désigner des DS, cette prérogative étant variable selon les cultures d'organisation et le poids, notamment, des fédérations professionnelles et/ou des syndicats nationaux. Pour autant, et même quand elles ne sont pas responsables de ces désignations, les structures territoriales se montrent plus attentives à ce qui se passe pour leurs adhérents et leurs militants dans les entreprises. Par le passé, seuls les DS des plus grosses entreprises présentes sur le territoire ou des entreprises considérées comme des lieux d'implantation « historiques » du syndicat ou, à l'inverse, certaines implantations fragiles sous tutelle directe d'une union, pouvaient être connus des militants investis dans « l'interpro », d'autres situations restant complètement dans l'ombre. Or, la nouvelle donne électorale confère une visibilité nouvelle à ce qui se joue dans les entreprises, que les structures interprofessionnelles soient sollicités par les militants d'entreprise ou qu'elles aillent par elles-mêmes à la recherche d'information.

Un deuxième facteur d'implication pour les structures interprofessionnelles est venu de l'organisation du scrutin en direction des salariés des Très Petites Entreprises (TPE). Les organisations syndicales se sont ici retrouvées sur un terrain davantage balisé et faisant appel à un savoir-faire dont elles disposaient déjà, à la suite des différents scrutins prud'homaux.

Réaliser une campagne de sensibilisation pour inciter les salariés à voter relève des missions que les unions territoriales savent assumer et qui leur reviennent généralement, dans la mesure où il s'agit d'une action d'envergure interprofessionnelle. Pour autant, cette nouvelle élection a présenté une dimension singulière en obligeant les syndicats à aller vers un monde du travail largement inconnu d'eux, celui des salariés des TPE, et à se représenter cet univers plus précisément, dans sa matérialité géographique comme dans sa segmentation professionnelle. Elle a également contraint les militants actifs au niveau des structures territoriales, et le plus souvent issus des grandes entreprises publiques et des fonctions publiques, à ajuster leurs discours aux spécificités du rapport salarial dans les TPE. Les caractéristiques du scrutin ont rendu cette tâche difficile, puisque les militants ont dû expliquer à des salariés en règle générale très éloignés du fait syndical le sens d'un vote ne débouchant sur aucun droit nouveau, ni sur aucune représentation directe. La faible participation au scrutin, de ce point de vue, ne constituera une surprise pour personne et sa réforme fait déjà l'objet de débats. Le scrutin, par-delà ses limites structurelles, a également eu pour effet de mettre en lumière les caractéristiques du maillage territorial assuré par les syndicats, soit le décalage existant entre des implantations le plus souvent liées au développement industriel des trois premiers quarts du XXe siècle et la réalité de l'activité économique sur les territoires urbains et péri-urbains aujourd'hui.

Ce décalage entre la structuration des syndicats et la réalité de l'appareil productif contemporain est un phénomène connu au sein des organisations et les débats y sont nombreux sur la nécessité d'une redéfinition et d'un redéploiement de la dimension interprofessionnelle. Les cultures organisationnelles sont ici relativement différentes et n'ont cessé d'évoluer sur les dernières décennies. Or, en étant porteuse d'une incitation à une plus grande « efficacité », au moins sur le plan électoral, la réforme de la représentativité contribue à éclairer sous un jour nouveau les insuffisances du maillage syndical et les possibilités de développement. Ainsi, des outils de recension des adhérents (et de perception des cotisations) qui ont pu soulever d'importants débats politiques, à FO comme à la CGT, sur la question du respect du fédéralisme et de l'autonomie des différentes composantes des confédérations, sont vus sous un autre angle par des équipes syndicales désormais placées devant l'obligation de suivre de façon plus rigoureuse le déroulement des élections professionnelles, la désignation des DS ou de RSS. Le nouveau régime de représentativité contribue enfin à une homogénéisation des représentations syndicales : le calcul des résultats agrégés impose à tous les niveaux de rendre clairement visible le sigle de la confédération à laquelle sont affiliés les

syndicats, unions et fédérations. Cette mise en visibilité peut percuter des compromis internes historiques que le fédéralisme avait permis de constituer.

## Références bibliographiques

- Bérout S., Guillaume C. (2012), « La spécificité de la représentation des journalistes en question : les implications de la loi du 20 août 2008 dans le secteur de la presse », *Travail et Emploi*, n°131, pp. 89-102.
- Bérout S., Le Crom J.-P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales », *Travail et Emploi*, n°131, pp. 5-22.
- Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Thibaut M. (2011), « Les militants de l'Union Syndicale Solidaires : profils, pratiques et valeurs », Rapport de recherche, US-Solidaires/ Triangle, Université de Lyon 2.
- Bérout S., Yon K., Dressen M., Guillaume C., Kesselman D., Gantois M. (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, Rapport de recherche pour la DARES.
- Béthoux E., Desage G., Mias A., Péliasse J. (2011), « La "drôle de crise" de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, n° 128, pp. 5-22.
- Bourdieu P. (1984), « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 52-53, pp. 49-55.
- Bourdieu P. (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, éditions du Seuil, Paris.
- Bourdieu P. (2002), *Questions de sociologie*, Les éditions de Minuit, Paris.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Breda T. (2011), *Syndicats, négociations, ou capitalisme familial : effets sur les salaires et la protection de l'emploi*, thèse pour le doctorat d'économie, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Cam P. (1986), « Les organisations patronales et syndicales », in Cam P., Supiot A., dir., *Les dédales du droit social*, Paris, Presses de la FNSP, pp. 115-134.
- Cam P., Supiot A., dir. (1986), *Les dédales du droit social*, Paris, Presses de la FNSP.
- Cartier M. (2003), *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, Paris, La Découverte.
- Cefaï D., Trom D., dir. (2001), *Les formes de l'action collective, mobilisations dans des arènes publiques*, Paris, EHESS.
- Célérier S. (2012), « Le salariat dans la chair. Ambivalences du tâcheronnat dans les industries de viande de volaille », in Cingolani P. (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Érès, pp. 81-100.
- Denis J.-M. (2001), *Le Groupe des Dix, un modèle syndical alternatif*, Paris, La Documentation Française, 2001.
- Denis J.-M., (2003), « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n°3, pp. 307-325.
- Denis J.-M. (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, n° 116.
- Denis J.-M. (2009), « "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault" – Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, vol. 22.
- Edelman L. (2011), « L'endogénéité du droit », in Bessy C., Delpeuch T., Péliasse J., dir., *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ, pp. 85-109.

- Ethuin N., Yon K. (2011), « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositifs », *Le Mouvement social*, n°235.
- Giraud B. (2007), « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, n°79, pp. 125-147.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les éditions de Minuit, Paris.
- Grolier S. (2010), « Quelle syndicalisation des travailleurs de l'intérim ? », *Savoir/Agir*, n°12, pp. 27-33.
- Habermas J. (1993), *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot.
- Hallett T. (2003), "Symbolic Power and Organizational Culture", *Sociological Theory*, n°21-2, pp. 128-149.
- Herpin N., Jonas N. (2011), *La sociologie américaine. Controverses et innovations*, Paris, La Découverte.
- Jacod O. (2007), « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Synthèses Dares*, n° 05.1, 2007.
- Jobert A. (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail & Emploi*, n°95, pp. 5-26.
- Lallement M. (2008), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, Repères, La Découverte.
- Le Crom J.-P. (2012), « Le rôle de l'administration du Travail dans la reconnaissance de la représentativité des organisations professionnelles », *Travail et Emploi*, n°131.
- Luhmann N. (2006), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica, études sociologiques, Paris.
- Mouriaux R. (1994), *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, Repères La Découverte.
- Ogien A. (2007), « La gouvernance, ou le mépris du politique », *Cités*, n° 32, pp. 137-156.
- Pélisse J. (2009a), « La légitimité limitée du dialogue social comme mode d'action publique. Analyses autour des 35 heures et de leur "échec" », in Duclos L., Groux G., Mériaux O., *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, 2009, pp. 231-245.
- Pélisse J., (2009b), « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86, pp. 73-96.
- Piotet F., 2009, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée », *Politix*, n°85, pp. 9-30.
- Poisson J.-F. (2009), *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, La Documentation française, Paris.
- Rey F. (2012), *Quelle place pour le dialogue social dans les TPE ?*, Rapport de recherche IRES-CFTC.
- Robert J.-L., Friedhelm B., Prost A., dir. (1997), *L'invention des syndicalismes*, Paris, Publications de la Sorbonne.
- Strauss A. (1992), « Négociations : Introduction à la question », in *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, pp. 245-268.
- Tallard M. (2004), *Action publique et régulation de branche de la relation salariale*, L'Harmattan, Paris.
- Willemez L., (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle », *Sociétés contemporaines*, 52, pp. 17-38.
- Willemez L., (2006), *Le droit du travail en danger*, Bellecombe-en-Bauges, Ed. du Croquant.

Willemez L. (2008), « Activités judiciaires et trajectoires juridiques. Les conseillers prud'hommes et le droit du travail », in Michel (H.), Willemez (L.), dir., *Les prud'hommes. Actualité d'une justice bicentenaire*, Bellecombes-en-Bauges, Éditions du croquant, pp 121-138.