



**HAL**  
open science

## Negotiation et régulation intermédiaire: Le cas du mandatement syndical

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. Negotiation et régulation intermédiaire: Le cas du mandatement syndical. *Revue française de sociologie*, 2009, 50 (4), pp.817-841. hal-00942000v2

**HAL Id: hal-00942000**

**<https://hal.science/hal-00942000v2>**

Submitted on 5 Aug 2014

**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.

THOEMMES J., 2009, « Négociation et régulation intermédiaire: Le cas du mandatement syndical », *Revue Française de Sociologie*, 50, 4, p. 817-841.

**Jens THOEMMES**

## **Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical**

### RÉSUMÉ

Avec cet article nous voudrions revenir sur la négociation collective et sur un aspect qui a été peu abordé par la recherche sociologique. La question du mandatement syndical, inventé en 1995, a constitué une innovation de la négociation collective qui mérite une interrogation spécifique. La désignation d'un salarié d'une entreprise habilité à négocier un accord avec l'employeur met en cause le privilège des délégués syndicaux, qui en principe ont le monopole de la négociation. D'une part, cette pratique a conduit à la conclusion massive d'accords dans le cadre des 35 heures. D'autre part, cette procédure s'écarte des règles et des régulations mises en œuvre par la négociation « traditionnelle » des accords d'entreprise. L'objectif de ce texte est de montrer en quoi le mandatement est innovant et original : il produit des accords qui ne peuvent pas être considéré comme des « accords au rabais ». Au contraire, nous indiquerons les raisons pour lesquelles bon nombre de ces accords produisent des conditions de travail plus favorables que les accords classiques. En recourant à la théorie de la régulation sociale, nous proposons d'exposer les résultats d'une recherche empirique combinant une approche quantitative et qualitative. L'analyse de 1 232 accords d'entreprise conclus dans le cadre des 35 heures sera complétée par une série d'entretiens avec les organisations des employeurs et les organisations syndicales.

Avec les conflits dans le domaine des transports, dans la fonction publique ou encore dans d'autres entreprises, la question de la négociation collective a bénéficié d'un regain d'intérêt dans le débat public. Si la négociation collective a été stimulée par les lois Aubry sur les 35 heures entre 1998 et 2002, contribuant à la conclusion de dizaines de milliers d'accords, elle a par la suite retrouvé son niveau initial plus faible des années qui précédaient ces initiatives légales. La loi « Aubry 1 »<sup>1</sup> fixe la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires au 1<sup>er</sup> janvier 2000 pour les entreprises de plus de vingt salariés, et au 1<sup>er</sup> janvier 2002 pour les autres. Cette loi met en place un système d'aide aux entreprises pour favoriser l'emploi avant le passage à la durée légale à 35 heures. Pour bénéficier de cette aide, un accord<sup>2</sup> entre les partenaires sociaux doit être conclu au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou, dans certains cas, de la branche. La priorité est donnée par la loi à l'établissement et à l'entreprise. La loi décrit la possibilité de remplacer la négociation classique d'entreprise par la procédure du mandatement. L'entreprise doit s'engager à augmenter ses effectifs de 6 % en cas de réduction du temps de travail de 10 % (ou de 9 % en cas de réduction de 15 %), ou à éviter dans les mêmes proportions des licenciements prévus dans le cadre d'une procédure collective de licenciement

---

<sup>1</sup> Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

<sup>2</sup> Article 2 : « Les organisations syndicales d'employeurs, groupements d'employeurs ou employeurs ainsi que les organisations syndicales de salariés reconnues représentatives sont appelés à négocier d'ici les échéances fixées à l'article 1<sup>er</sup> les modalités de réduction effective de la durée du travail adaptées aux situations des branches et des entreprises et, le cas échéant, aux situations de plusieurs entreprises regroupées au plan local ou départemental dans les conditions prévues par l'article L. 132-30 du Code du travail. »

économique. Deux ans plus tard, la loi Aubry 2<sup>3</sup> s'inscrit dans la continuité, mais procède aussi à des changements importants. On parle désormais des 35 heures hebdomadaires ou des 1 600 heures annuelles. L'article 8 de la loi Aubry 2 précise cette possibilité d'aménagement du temps de travail sur l'année en fixant un plafond d'un maximum de 1 600 heures. Les conditions du recours à ce type de variabilité sont définies, notamment concernant la répartition de la durée du travail, le recours au travail temporaire et au chômage partiel, le programme de modulation et de délais de prévenances.

Les débats récents sur les retraites et sur les salaires ont amené à nouveau des discussions sur l'opportunité de négocier en entreprise, dans les branches d'activité ou encore au niveau national. En effet, le problème social de la négociation collective est complexe : les acteurs de la négociation collective, l'État, les employeurs et les organisations syndicales doivent déterminer le niveau pertinent des discussions sur un sujet donné. Ce choix du niveau de la négociation est d'autant plus délicat que l'on constate la multiplication et la variété des normes et des règles : l'Organisation internationale du travail, l'Europe, les règles légales nationales, les accords interprofessionnels, les accords de branche nationaux ou territorialisés, les groupements d'entreprises ou les multinationales, les entreprises et les établissements, les services, les ateliers, les professions et même les individus contribuent à la création des normes et des règles. Certes, dans un passé récent beaucoup a été décidé par le législateur, dans les branches d'activité et lors des accords d'entreprise. Néanmoins, on observe aussi les difficultés de ces niveaux « traditionnels » des relations professionnelles à créer les règles effectives qui déterminent les conditions de travail. Pourquoi ?

D'une part, parce que les interlocuteurs ne sont pas toujours présents à ces différents niveaux de l'entreprise, de la branche et même au niveau national. La crise du syndicalisme, un taux de syndicalisation particulièrement faible en France, mais aussi l'éclatement du syndicalisme en une multitude d'organisations rendent souvent caduque une représentation homogène des salariés. La prise en compte des intérêts des salariés dans la négociation s'avère problématique, surtout dans les petites et moyennes entreprises et dans certains secteurs.

D'autre part, un certain nombre d'expériences locales et régionales ont permis l'émergence de nouveaux acteurs de la négociation, qui ont parfois pris le relais des discussions. Avec cet article, nous voudrions nous intéresser à ces nouvelles manières de négocier. Au tout premier plan de ces innovations, nous situons le mandatement syndical. De quoi s'agit-il ?

Consécutivement à un accord interprofessionnel en 1995, cette procédure a contribué à conférer à un salarié non syndiqué dans l'entreprise le pouvoir d'être cocontractant avec l'employeur pour conclure un accord. Cette procédure, qui a été massivement utilisée lors des accords sur les 35 heures, a été très peu étudiée. Nous ne connaissons pas la configuration concrète que les échanges ont prise du point de vue des thématiques présentes dans les accords mandatés. De même, la différence avec la négociation d'un délégué syndical n'a pas été analysée. C'est donc à ce problème du mandatement syndical « oublié » que nous voudrions consacrer cet article.

Deux objectifs ont guidé nos explorations. Le premier est de comprendre l'originalité de la démarche du mandatement en mobilisant une recherche empirique sur les

---

<sup>3</sup> Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

accords des 35 heures. Cette démarche nous a conduit à analyser 1 232 accords d'entreprise dans une région française pour nous permettre de comparer la signature du délégué syndical et du salarié mandaté en vue d'une évaluation des pratiques. Ensuite, nous avons soumis ces résultats statistiques de la recherche aux responsables régionaux des organisations professionnelles qui ont bien voulu répondre à nos interrogations. La combinaison d'une approche quantitative et qualitative devait nous offrir la possibilité de mener un débat de fond sur le recours au mandatement dans le cadre de la négociation collective. Le second objectif de cet article vise à explorer et situer les résultats de cette recherche dans le cadre de la théorie de la régulation sociale, fondée par Jean-Daniel Reynaud. Cette théorie permettra d'analyser l'originalité du dispositif en l'insérant dans une réflexion sur la variété des régulations.

### **Le problème social : comment négocier en entreprise sans syndicaliste ?**

Une recherche sur le mandatement syndical se trouve d'emblée confrontée à l'analyse en termes de règles (Reynaud, 1979, 1989). Comment évaluer une procédure et des acteurs qui se substituent aux délégués syndicaux des organisations professionnelles, considérées comme représentatives au plan national ? Cela est-il sans conséquences sur le contenu des règles ? Plus encore, ne modifie-t-on pas l'équilibre entre les parties de la négociation en faisant intervenir un salarié « non habilité » dans ce processus ? Un bref retour sur la pratique du mandatement, son histoire et son contexte permettra de mieux comprendre l'origine du processus, avant de nous interroger sur son effectivité dans le cadre des 35 heures.

### ***Le mandatement syndical en entreprise***

Le mandatement, mis en place suite à l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 (Ministère du Travail et des Affaires sociales, 1997)<sup>4</sup> constitue une innovation des relations professionnelles en France. En effet, la procédure du mandatement permet la signature d'un accord d'entreprise par un salarié non syndiqué. L'accord signé en 1995 par le CNPF et la CGPME, la CFDT, la CFTC et la CGC s'inscrit dans le débat sur la représentation du personnel. Il rend compte de la géométrie des relations professionnelles « articulant les trois niveaux de négociation » et « recherchant les moyens de combler les vides du dialogue social par des dispositions expérimentales » (*ibid.*). Il aborde donc explicitement « le problème de la négociation collective » et la fluidité du dialogue social. L'accord évoque d'une part l'articulation des niveaux de négociation (national, de branche et de l'entreprise). D'autre part, l'accord porte sur le manque de représentants des salariés en indiquant « la mise en œuvre de mécanismes permettant aux entreprises dépourvues de délégués syndicaux et à leurs salariés d'accéder à la négociation d'entreprise, sans remettre en cause le rôle des organisations syndicales représentatives » (*ibid.*). L'accord vise à modifier le système d'acteurs sur une base expérimentale en vue de stimuler le dialogue social. Il s'agit de conclure des accords d'entreprise « soit avec des salariés mandatés par une organisation syndicale, soit avec des représentants élus du personnel, sous réserve d'une validation des accords par une commission paritaire de branche » (*ibid.*). Notre interrogation concernant le mandatement porte donc sur une autre articulation des niveaux de régulation sociale : le niveau national (régulation globale), le niveau de branche (régulation intermédiaire) et le niveau de l'entreprise (régulation locale). Notre hypothèse

---

<sup>4</sup> Voir partie 1 : « L'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 ».

est que le mandatement peut être assimilé à une nouvelle régulation intermédiaire en modifiant de manière expérimentale, mais substantielle, la géométrie des relations professionnelles.

Cette procédure du mandatement a surtout été utilisée dans le cadre des lois Aubry (1998, 2000) pour compenser l'absence de délégués syndicaux qui détiennent, en principe, le monopole de cette négociation d'entreprise. C'est donc un changement de fond qui modifie non seulement les règles négociées, mais aussi les manières de parvenir à un accord.

La succession des normes juridiques qui définissent la procédure du mandatement est d'une grande complexité. La recherche d'une équipe de juristes sur l'impact de ces codifications sur les accords dans le cadre de la loi Aubry 2 (2000) avait noté que le mandatement après les 35 heures n'avait plus de support légal, à moins de considérer que la jurisprudence puisse revenir sur cette procédure, mais qu'il pouvait en revanche constituer une manière de relancer la négociation (Amauger-Lattes, Desbarats et Tessier, 2003). Le caractère limité et relativement peu institutionnalisé du mandatement est le résultat d'un processus qui commence au plus tard avec l'accord interprofessionnel de 1995. Légalisé en 1996, le mandatement est plus strictement encadré par un accord de branche suite à une décision du Conseil constitutionnel (*ibid.*). Avec la loi Aubry 1 de 1998, toutes les entreprises, sans condition d'effectif mais dépourvues de délégué syndical, pouvaient adhérer à la procédure du mandatement. Néanmoins, une certaine confusion juridique règne notamment concernant la validité des accords d'entreprise, le recours au référendum, la question du suivi des accords et leur éventuelle révision (*ibid.*). Cette confusion et d'autres facteurs sont à l'origine d'une certaine méfiance des acteurs sociaux à l'égard de la technique juridique. Néanmoins la procédure du mandatement constituerait une solution originale qui permet de ne pas priver les salariés des entreprises sans représentant syndical du droit à la négociation collective (Amauger-Lattes et Desbarats, 2003).

Les travaux de sociologues sur cette question sont rares<sup>5</sup>. Citons ici, à titre exemplaire, les travaux de l'IRES fondés sur une étude de vingt-sept entreprises ayant eu recours au mandatement. Dufour *et al.* (2000a) montrent que, dans la majorité des vingt-sept cas analysés, la négociation s'engage à l'initiative patronale, cherchant toutefois l'adhésion des salariés. Le référendum, c'est-à-dire l'approbation collective de l'accord par les salariés, apparaît dans ce cadre comme un moyen de légitimer et de valider la solution trouvée. Il conforterait plutôt une situation dans laquelle ces entreprises qui ont recours au mandatement sont déjà habituées à des discussions internes. Ces auteurs concluent à propos du mandatement sur deux points : c'est un mode praticable en interne et acceptable en externe pour la conclusion d'accords qui échappent aux processus traditionnels de négociation, et il permet l'ouverture provisoire d'un espace de discussion. Cette analyse sociologique du mandatement déplace le regard sur les voies d'accès possibles de la représentation des salariés dans la négociation (Dufour *et al.*, 2000b). Qui sont donc ces mandatés ? Comment leur a-t-on confié le mandat à négocier ? Qu'est-ce qui les distingue des délégués syndicaux ? En premier lieu, ces salariés ne sont pas syndiqués. Dans la pratique, ils peuvent avoir été contactés par l'employeur, par une organisation syndicale ou

---

<sup>5</sup> Les services du ministère de l'Emploi et la Dares se sont intéressés à cette question et ont produit des documents de synthèses sur un ensemble de données disponibles. Voir, par exemple, Furjot (2001).

par d'autres salariés en vue d'envisager d'« endosser l'habit » du négociateur<sup>6</sup>. Dans tous les cas, l'organisation syndicale régionale ou départementale a le dernier mot dans ce processus de désignation. Elle peut par signature accepter ou refuser l'accord négocié. L'existence effective du mandatement se mesure par son résultat : la conclusion de l'accord. Le mandatement d'un salarié dans une entreprise donnée dépend de l'approbation d'une organisation syndicale territoriale. C'est en cela que cette procédure diffère fondamentalement d'une signature d'accord par un délégué syndical en entreprise. Ce dernier a une existence légale en dehors de toute forme de négociation. Il n'a pas besoin de faire valider un accord négocié par son organisation syndicale départementale ou régionale. Il est indépendant de toute influence extérieure. Notre recherche vise alors à comparer ces deux types de signataires que sont le délégué syndical et le salarié mandaté.

### *Vers un renouveau de la négociation d'entreprise ?*

Le débat syndical sur le mandatement s'est caractérisé par des positions tranchées. D'un côté, nous trouvons les organisations signataires de l'accord interprofessionnel : la CFDT, la CFTC et la CGC. Ces organisations ont estimé que le mandatement pouvait avoir un effet stimulant sur la négociation collective. De l'autre côté, se placent les organisations non signataires (CGT, FO), qui ont une préférence affichée pour la négociation traditionnelle au niveau des branches ou en recourant aux délégués syndicaux des entreprises. Nous verrons plus loin que ces positions des organisations nationales, et notamment leur opposition, se relativisent face aux pratiques concrètes observées dans les entreprises.

Une des raisons pour lesquelles nous nous intéressons au mandatement concerne l'accès et l'articulation de la négociation d'entreprise avec celle de la branche d'activité. La négociation de branche, nationale ou régionale, fixe un cadre à la négociation collective dans les entreprises. Alors que le taux de couverture d'entreprises par les conventions collectives est toujours très important<sup>7</sup>, le fonctionnement concret des accords de branche a été explicitement mis en question par nos interlocuteurs syndicaux. L'accord de branche semble peu respecté dans les faits, et il paraît parfois « loin » des préoccupations de l'entreprise. Les principales tendances de la négociation nationale, de branche ou de l'entreprise montrent alors tout d'abord l'institutionnalisation du niveau des entreprises dans la négociation. Pour la négociation collective de 2005, on observe une légère baisse des textes signés au niveau national, un niveau élevé d'accords de branche et une augmentation de 10 % pour la négociation d'entreprise comparé à 2004 (Bilan de la négociation collective de 2005, 2006) : 44 textes ont été signés au niveau national, 1 144 accords ou avenants au niveau de la branche et 37 700 accords en entreprise. En ce qui concerne les thèmes de discussion, on note une recrudescence de la négociation salariale, celle du temps de travail occupant la deuxième place. La branche a souvent configuré ces échanges au sein des entreprises sans être pour autant un moteur de la négociation collective. Cette fragilité de la branche d'activité ne permet-elle pas de penser la pertinence d'un quatrième niveau aux côtés des trois autres, interprofessionnel, branche, entreprise (Jobert, 2003) ? Les interrogations portant sur le mandatement, et plus généralement sur les régulations nouvelles, sont en partie liées aux difficultés d'usage des accords de branche

---

<sup>6</sup> Notre échantillon, composé de 1 232 textes d'accords, ne nous permet pas de nous exprimer sur la proportion des salariés contactés par l'employeur ou par les organisations syndicales, ces informations ne figurant pas dans les accords.

<sup>7</sup> Le taux de couverture des salariés français par convention collective est de 92,5 % en 2000 (OECD, 2004).

par les négociateurs locaux<sup>8</sup>. Néanmoins, il ne faudrait pas sous-estimer la complexité du sujet, ni conclure hâtivement à la disparition de la négociation de branche. Lors d'une analyse récente du rôle des branches et de leurs relations avec les entreprises, Jobert et Saglio (2005) concluent au contraire sur l'importance de la régulation économique de branche, sur son rôle d'organisateur de la concurrence sur un marché des produits et surtout sur une articulation complexe des niveaux de négociation. Cette articulation conduirait plutôt à souligner la concurrence entre les niveaux que leur complémentarité : renforcer l'autonomie de l'entreprise, c'est affaiblir la branche (*ibid.*).

### **Les 35 heures et le mandatement : à quoi servent les organisations syndicales ?**

L'analyse de la négociation collective des 35 heures montre que la négociation est un véritable travail d'organisation (Terssac, 2003), c'est-à-dire un processus de conception des règles. Ce processus fait appel à la construction d'un acteur collectif, à des apprentissages qui permettent de rendre les règles communes à un collectif de destinataires. Ce processus, nous l'analyserons d'abord par son résultat écrit, qui se manifeste dans l'établissement d'un compromis et apparaît sous la forme d'un accord d'entreprise<sup>9</sup>. Puis, nous regarderons ce travail d'organisation par le biais de sa construction et du type de régulation qui a permis de l'obtenir. Le résultat de cette démarche montre que le mandatement constitue une autre manière de produire un accord et une façon originale d'interroger les régulations sociales.

### ***Méthodologie***

Notre approche s'appuie sur deux types d'études différents. Dans un premier temps, nous interrogeons les tendances observables des pratiques du mandatement à propos des 35 heures ; nous explorons notre base de données propre de 1 232 accords composée à égalité d'accords Aubry 1 et Aubry 2. Nous avons analysé la négociation d'entreprise dans une région entre 1998 et 2002, en suivant plusieurs étapes. Nous avons eu accès aux accords d'entreprises avec l'aide de la direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Nous gardons l'anonymat de la région en question. Notons le caractère comparable de la structure de l'emploi selon le secteur par rapport à d'autres régions françaises<sup>10</sup>. Concrètement, nous avons procédé à la lecture et à la codification des textes à partir d'une cinquantaine de variables pour chaque accord<sup>11</sup> : contexte de la négociation et caractéristiques de l'entreprise, thèmes négociés en distinguant la modification, l'innovation et la simple mention d'un dispositif, informations concernant les signataires de l'accord. Nous travaillons sur le contenu des accords. En revanche, nous ne disposons ni de données sur le choix de salariés qui ont accepté d'être mandatés (initiative

<sup>8</sup> Voir, pour une analyse détaillée de la négociation de branche, Tallard (2004) et Jobert (2000).

<sup>9</sup> Il s'agit d'un document d'une dizaine de pages comportant un préambule qui rend compte de l'esprit de l'accord. Ensuite, des dispositions détaillées touchent aux divers sujets négociés. Le document se termine par l'énumération des signataires du côté patronal et des représentants des salariés.

<sup>10</sup> Selon l'Insee, la région compte environ un peu plus d'un million d'emplois. Le tertiaire représente 72 % des emplois contre 74 % au niveau national. L'industrie représente 15 % contre 16 % au niveau national. L'agriculture représente 6 % des emplois contre 3,5 % au niveau national. Nous limitons notre raisonnement à ces seules données régionales de première main. Aucune autre base de données ainsi codifiée n'existe au niveau national. Le travail de codification et la recherche ont été soutenus par la direction régionale du Travail et par le Conseil régional.

<sup>11</sup> Nous avons opté pour un codage logique (oui/non) recensant la présence d'un thème (par exemple, la modération salariale) ou une caractéristique de l'entreprise (par exemple, effectif de l'entreprise : 500 et +).

patronale, syndicale ou autre), ni sur leurs caractéristiques individuelles (âge, genre, origine sociale). Ensuite, nous avons appliqué à ces différentes variables un traitement statistique qui s'appuie tout d'abord sur un tri simple des données permettant d'avoir un aperçu des différentes variables et de leur apparition dans le corpus des accords. Ces tendances permettent de situer les accords des 35 heures par rapport à d'autres échantillons, comme les accords de Robien (1996) par exemple, qui avaient permis antérieurement de réduire localement le temps de travail.

Enfin, nous avons établi des tableaux de Khi<sup>2</sup> se rapportant à une variable. Cette manière de lire les variables permettra d'évaluer plus finement les rapports entre la loi et la négociation. Les thèmes codifiés ont d'abord un rapport avec le contexte de la négociation (volet de la loi retenue, type d'accord offensif ou défensif d'emploi, année de signature, signataire – délégué syndical, mandaté –, secteur d'activité et taille de l'entreprise). Ces thèmes touchent ensuite aux règles négociées : salaires mensuels et primes annuelles, évolution des salaires, niveau et horizon de la réduction de la durée du travail ainsi que les dispositifs de flexibilité temporelle (annualisation, travail en équipe, temps partiel, chômage partiel)<sup>12</sup> et d'autres thèmes comme le compte épargne temps et les associations externes, la formation par exemple.

Dans un second temps, nous avons mis en place une démarche complémentaire par entretiens semi-directifs. Nous avons contacté l'ensemble des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales pour solliciter des entretiens avec les experts de la négociation collective. Une dizaine d'entretiens enregistrés et retranscrits a été menée. L'objectif était de comprendre les logiques des négociations mises en œuvre par ces organisations autour du recours aux salariés mandatés, mais aussi de mesurer la solidité de nos résultats statistiques à l'épreuve de la pratique du terrain, et dont les responsables régionaux de ces organisations nous ont rendu compte. Cette démarche a été lancée au cours de l'année 2001 et s'est terminée en 2002.

La question de départ qui a guidé nos interrogations était double. Tout d'abord, nous nous sommes interrogé sur les signataires des accords mandatés et sur le poids de chaque organisation syndicale par rapport au mandatement et par comparaison à la signature « traditionnelle » par délégué syndical. Ensuite, nous avons questionné la spécificité de l'accord mandaté : y a-t-il des différences sur le fond entre un accord signé par un délégué syndical et par un salarié mandaté ? Il s'agit pour nous de comprendre les effets concrets de la mise en cause du monopole des délégués syndicaux sur la négociation d'entreprise. Peut-on remplacer le délégué syndical par un autre type d'acteur et quelles en sont les conséquences sur le contenu des accords ? L'objectif n'est pas seulement de présenter des résultats de l'analyse statistique. Plus encore, nous voudrions élaborer, à l'aide de nos données quantitatives, des pistes de recherches permettant de saisir les pratiques des employeurs et des organisations syndicales.

### ***Le mandatement dans les accords « 35 heures »***

#### *Les délégués syndicaux et la signature « mandatée » dans la comparaison*

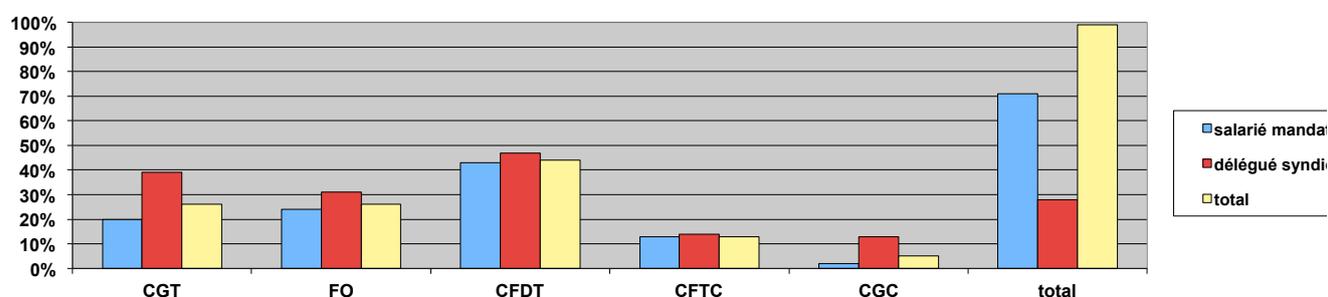
---

<sup>12</sup> Nous distinguerons à chaque fois si le thème est seulement mentionné par la négociation, si le dispositif est nouvellement mis en place dans l'entreprise ou s'il s'agit d'un dispositif préexistant qui est modifié.

Si nous avons constaté lors d'une recherche antérieure sur la loi de Robien que déjà plus de la moitié des accords (51,6 %) avaient été signés au niveau régional par un salarié mandaté (Thoemmes, Thébault et Terssac, 2000), les lois Aubry franchissent une étape supplémentaire. En effet, en ce qui concerne les 1 232 accords, plus de 7 sur 10 ont été signés par un salarié mandaté (71 %) <sup>13</sup>, indiquant que le mandatement ne pouvait pas être considéré comme un épiphénomène ou une pratique minoritaire de la négociation collective, mais comme la forme la plus répandue de mise en place des 35 heures.

Par conséquent, nous nous sommes intéressé aux signataires de ces accords : quels sont les syndicats mandataires ? Quels étaient les rapports entre le type de signature, d'une part, et l'organisation signataire, d'autre part ? Retrouvions-nous l'opposition des organisations syndicales qui s'était révélée lors de la signature de l'accord interprofessionnel de 1995 au niveau national ? L'augmentation des accords mandatés se distribue-t-elle de manière attendue ? Y a-t-il des organisations qui ont plus que d'autres recours au mandatement ? Moins qu'au nombre absolu d'accords, nous prêtons attention au niveau comparatif de participation des organisations syndicales à ces deux pratiques de signature. Notons tout d'abord que la participation des organisations syndicales aux accords est variable (Figure I).

FIGURE I. – *Répartition relative de la signature syndicale selon le type de signataire (mandaté ou délégué syndical), n : 1 232 accords Aubry 1 et 2*



*Lecture* : Pour chaque organisation, la colonne de gauche représente la proportion de l'ensemble des accords mandatés, celle du milieu la proportion de l'ensemble des accords signés par délégué syndical, et la colonne de droite le proportion de l'ensemble des accords signés par chaque organisation. Les trois colonnes à droite du tableau représentent la proportion des accords mandatés, et des accords signés par délégué syndical sur l'ensemble des accords signés (colonne à droite = 100 %). L'addition des pourcentages des accords signés par délégué syndical pour chaque organisation dépasse les 100 %, plusieurs organisations pouvant signer un même accord.

Dans le graphique ci-dessus, chaque pourcentage lié à l'organisation syndicale donne une proportion de participation à l'ensemble des accords signés (100 %). Ainsi la CGT <sup>14</sup> signe 20 % des accords mandatés et 39 % des accords signés par délégué syndical. Son taux de signature total <sup>15</sup> est de 26 %. Autrement dit, la CGT participe deux fois plus à la signature par délégué syndical qu'aux accords mandatés. La comparaison permet de donner une indication de l'engagement de l'organisation syndicale à propos du mandatement. Cet écart selon le type de signataire se réduit pour FO <sup>16</sup>, avec

<sup>13</sup> Nous n'approfondissons pas ici l'analyse de la signature par délégué du personnel.

<sup>14</sup> Confédération générale du travail.

<sup>15</sup> Toutes entreprises confondues : mandatement plus délégation syndicale.

<sup>16</sup> CGT-FO : Confédération générale du travail-Force ouvrière.

respectivement 24 % et 31 % des accords signés. La CFDT<sup>17</sup>, avec 43 % et 47 %, retrouve une participation rapprochée aux deux types de signature ; de plus, elle a « récupéré » une part importante de la signature mandatée. Pour les deux autres organisations, qui signent moins d'accords, l'attitude est contrastée : alors que la CFTC<sup>18</sup> se caractérise par une participation égale aux deux types d'accords (13 % et 14 %), la CGC<sup>19</sup> a un taux de signature très faible pour les accords mandatés (2 %).

La négociation d'entreprise indique deux types de comportements concernant le mandatement dans les pratiques « négociatoires » : ceux qui ont introduit la signature par mandaté à un niveau comparable de la participation aux accords signés par délégué syndical (FO, CFDT, CFTC) et ceux qui continuent à relativement moins investir les pratiques du mandatement (CGT, CGC).

N'oublions pas que ces différences entre les organisations se situent dans un contexte global de l'essor du mandatement : plus des deux tiers des accords régionaux (71 %) sont signés par des mandatés, seuls 29 % des accords sont signés par un délégué syndical. Comment alors expliquer la pratique variable du mandatement selon les organisations ? Certaines organisations font-elles de la résistance ou sont-elles simplement exclues du processus par les acteurs dans l'entreprise ? Parmi une conjonction de facteurs, nous pourrions envisager que certaines organisations syndicales sont des interlocuteurs « privilégiés » à l'initiative patronale ou à l'initiative des salariés (Dufour *et al.*, 2000a). Ces questions renvoient aux principes structurant de l'action collective et aux référentiels « négociatoires », au positionnement de l'organisation syndicale, et à ses objectifs concernant la négociation (Thoemmes et Terssac, 1997). Notons ensuite que, de manière générale, la signature des accords mandatés est moins « plurielle » que celle par délégué syndical. Alors que l'addition des taux d'accords mandatés donne à peu près le total des accords mandatés (100 %), l'addition des taux « délégués syndicaux » donne en effet un taux de 150 % : ce taux supérieur à 100 % est bien la conséquence d'une signature incluant plusieurs organisations à la fois. La pratique du mandatement serait au contraire davantage « mono-organisationnelle », c'est-à-dire qu'en règle générale nous ne retrouverons qu'un seul mandaté par entreprise, ce qui constitue aussi un nouvel élément de la négociation. Nous concluons donc à une variabilité de l'accueil de la pratique du mandatement par les organisations syndicales dans une conjoncture où ce type de signatures « exclusives » augmente fortement. Reste à déterminer le contenu concret et les raisons de ces différences, et surtout l'effet de ce nouveau type de signataire pour la négociation.

*Le salarié mandaté signe-t-il d'autres accords que le délégué syndical ?*

Nous avons effectué un inventaire thématique des accords selon le type de signature, en décrivant les liens significatifs entre, d'une part, la signature du délégué syndical, voire du salarié mandaté, et, d'autre part, les différentes caractéristiques de l'accord. Sans réduire les accords à ces thèmes, nous voudrions décrire quelques régularités statistiques entre le « signataire » et la cinquantaine de variables que nous avons retenues pour chaque accord. Si nous constatons dans le tableau suivant qu'il y a un lien fort entre le secteur de l'industrie et la signature de l'accord par un délégué syndical, il ne

---

<sup>17</sup> Confédération française démocratique du travail.

<sup>18</sup> Confédération française des travailleurs chrétiens.

<sup>19</sup> CFE-CGC : Confédération française des employés-Confédération française des cadres.

s'agit ici en aucun cas d'une relation exclusive, mais simplement d'une tendance qui se dégage de l'analyse des 1 232 accords.

Quel est alors le profil de l'accord signé par un délégué syndical ? Comment la signature par délégué syndical influe-t-elle sur le résultat de la négociation ? Quelles sont les variables qui s'inscrivent dans un rapport de dépendance à la signature du délégué syndical ?

Cet accord « traditionnel » a davantage été signé dans les entreprises de plus de 50 salariés (Tableau I). L'effectivité de la réduction de la durée du travail concerne la semaine et l'année (horizon temporel). L'annualisation (la variabilité de la durée du travail d'une semaine sur l'autre) est modifiée dans l'entreprise, ou nouvellement mise en place. L'effet d'embauches est « relativement » faible – il se situe entre 0 et 6 % de l'effectif initial. Enfin, le salaire annuel n'est compensé que partiellement par ces accords.

TABLEAU I. – *Profil des accords Aubry 1 et 2 signés par un délégué syndical*

<i>Profil</i>	<i>Accord signé par délégué syndical</i>	<i>khi<sup>2</sup></i>
Taille de l'entreprise	De 50 et plus	***
Embauches (%) recodées	Entre 0 % et 6 %	***
Secteur d'activité	Industrie	***
Annualisation de la durée du travail	Mise en place	***
Annualisation de la durée du travail	Modification	**
Horizon temporel	Hebdomadaire et annuel	**
Salaire annuel	Compensation partielle	*

*Lecture* : Le tableau retrace de manière exhaustive les liens (au sens du khi<sup>2</sup>) entre la signature du délégué syndical et les thèmes de l'accord. Chacun des coefficients listés est calculé séparément. La colonne de gauche énumère les variables, celle du milieu montre les modalités retenues par le signataire, et la colonne de droite indique les probabilités de se tromper en affirmant qu'un lien existe entre la modalité retenue et le type de signataire : \* : 7 %, \*\* : 1 %, \*\*\* : 1°/°.

À l'opposé, le profil d'accord signé par un mandaté sera le suivant (Tableau II). L'accord mandaté se situera davantage dans les entreprises de moins de 20 salariés. Il semble être lié au secteur du commerce. L'effet emploi est « relativement » fort, car il se situe à 10 % ou plus de l'effectif initial. La réduction de la durée du travail s'effectue sur un horizon temporel court : elle est effective sur la semaine. On ne constate aucun lien du mandatement à l'introduction ou à la modification de l'annualisation. Le salaire annuel est maintenu et l'accord est lié à la tenue d'un référendum en entreprise.

TABLEAU II. – *Profil des accords Aubry 1 et 2 signés par un salarié mandaté*

<i>Profil</i>	<i>Accord signé par salarié mandaté</i>	<i>khi<sup>2</sup></i>
Taille de l'entreprise	Moins de 20	***
Secteur d'activité	Commerce	***
Embauches (%) recodées	Supérieur ou égal à 10 %	***
Horizon temporel	Hebdomadaire	***
Salaire annuel	Compensation intégrale	***
Utilisation du référendum	Oui	***

Le profil de ces deux types d'accords est donc complètement opposé. Comment expliquer et évaluer ce type d'opposition ? La taille de l'entreprise ne permet-elle pas d'expliquer en partie cette disparité ? Certes, celle-ci joue un rôle important sur le contenu des accords. Si nous regardons les entreprises de moins de 10 salariés, elles sont aussi significativement liées à une compensation intégrale des salaires annuels, ainsi qu'à des embauches ou des intentions d'embauche d'au moins 10 %. En revanche, dans les entreprises de dix à vingt salariés, les salaires sont gelés (\*), et, dans celles de vingt à cinquante salariés, les augmentations sont modérées (\*). Nous observons que, sur la question des revenus, il n'y a pas de tendance claire pour les entreprises de moins de cinquante salariés, alors que cette tendance est nette pour la signature mandatée. L'entrée par l'effectif de l'entreprise ne permet pas de confirmer une polarisation équivalente des accords autour d'un seuil de vingt ou de cinquante salariés. Si les entreprises qui ont plus de cinquante salariés affichent la même fourchette de 0 % à 6 % (relativement faible) d'intentions et de créations d'emplois que l'entrée « délégué syndical », si elles mettent également en place l'annualisation de la durée du travail, aucune tendance claire n'apparaît sur les salaires ou sur l'effectivité de la réduction de la durée du travail (horizon temporel). Comment donc évaluer cette opposition selon le type de signature ?

Notre conclusion provisoire est que le type de signature semble fortement structurer les accords d'entreprises. L'échange social n'est pas le même. L'accord mandaté semble avoir un effet plus important sur l'emploi, il situe la réduction de la durée du travail sur un horizon plus rapproché (la semaine), il recourt peu à l'annualisation donc à cette forme de flexibilité. Suite à la réduction de la durée du travail, l'accord mandaté garantit le niveau des salaires sur l'année. Si nous nous limitons seulement aux termes de l'échange de l'accord analysés auparavant (salaire, flexibilité et emploi), notre conclusion pourrait être très simple : l'analyse des 1 232 accords indique que la signature par un salarié mandaté produit des accords bien plus « favorables »<sup>20</sup> (salaires, 35 heures par semaine, flexibilité, emplois). *A contrario*, les accords signés par un délégué syndical sont dans tous ces domaines « moins bons ». Ce résultat étonnant est une hypothèse suffisamment « intéressante » pour qu'il soit judicieux de le soumettre aux représentants régionaux des organisations syndicales et aux organisations des employeurs. En effet, on peut se demander à quoi sert l'organisation syndicale, si un salarié non syndiqué signe de « meilleurs » accords qu'un délégué syndical. Les organisations professionnelles confirmeront-elles ce constat d'une négociation mandatée très différente de celle d'un délégué syndical ?

### **État des lieux avec les organisations professionnelles**

Parmi l'ensemble des organisations représentatives en France, nous rendons ici compte de nos entretiens avec des responsables régionaux de deux organisations syndicales des salariés, FO et la CFDT, et deux organisations patronales, l'Union professionnelle des artisans (UPA) et la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Nous ne tenons pas au caractère normatif de cette expression, mais partons ici pour les besoins de notre exposé de l'idée qu'un accord salarial « favorable » pour le salarié maximise le salaire, maximise l'emploi, minimise la durée du travail et limite la flexibilité.

<sup>21</sup> Nous nous sommes adressé deux fois à une dizaine d'organisations professionnelles, patronales et syndicales, habilitées à signer, seules les organisations citées ont répondu favorablement à notre demande. Le choix des « extraits » et l'analyse des propos relèvent de notre seule responsabilité.

Notons d'abord une appréhension différente de ces organisations quant à la mise en place du mandatement. Alors que, lors de l'accord interprofessionnel de 1995, FO exprimait, et exprime encore, des « réserves » sur les pratiques du mandatement, la CFDT semblait être d'emblée plus intéressée. Alors que la CGPME et ses adhérents semblaient être au départ peu enclins à recourir au mandatement, l'UPA avait une attitude préalable plus positive sur l'opportunité d'un accord mandaté. L'intérêt de ces positionnements divers est de poursuivre notre analyse des deux côtés (patronat et syndicats des salariés, organisation avec des acceptations variables sur le mandatement). Il s'agit de mettre en relief la différence et la similitude des pratiques du mandatement. Selon nos entretiens, et pour durcir le trait, on pourrait parler de deux « camps opposés » concernant l'apparition et l'évolution du mandatement. Pour FO, la pratique du mandatement n'était pas souhaitée, ni souhaitable, car elle se substitue à l'entrée des organisations syndicales dans les entreprises. La CFDT y voyait au contraire une manière d'étendre la négociation, d'impliquer un plus grand nombre de salariés dans le dialogue social.

« En clair, cela veut dire qu'on a essayé de trouver une parade à la mise en place des organisations syndicales. On prétend qu'il n'est pas possible de pouvoir implanter les organisations syndicales dans les petites structures. » (Responsable régional FO).

« Le mandatement, au niveau de la CFDT, on n'était pas opposé. On étudiait un certain nombre de façons de pouvoir faire en sorte que des salariés puissent négocier des accords. La forme, bon, c'est le mandatement, ça aurait pu s'appeler autrement. » (Responsable régional CFDT).

Du côté des organisations patronales, nous observons aussi des divergences. À défaut de salariés syndiqués, l'UPA souhaitait développer le dialogue social dans les entreprises artisanales. L'autre organisation patronale, la CGPME, s'est montrée plus réservée à l'égard de la réaction de leurs membres, craignant une syndicalisation « en douce ».

« Je suis d'accord pour un mandatement social dans nos entreprises artisanales, parce que c'est vrai qu'aujourd'hui on a très peu de salariés syndiqués. » (Responsable UPA).

« On ne peut pas dire qu'ils [les employeurs] étaient ravis du mandatement [...]; le monde du syndicalisme salarié est un monde qu'ils ne connaissaient pas du tout, qui leur faisait véritablement très peur pour certains, mais, comme ils étaient d'une certaine façon obligés de s'y mettre, ils ont fait contre mauvaise fortune bon cœur. Certains sont revenus sur des sentiments qu'ils pouvaient avoir, hostiles, certains au contraire ont développé une antipathie. » (Responsable CGPME).

Parfois, l'échec de la procédure de mandatement est dû à la désignation du mandaté, qui donne lieu à des conflits internes à l'entreprise entre salariés, par exemple pour occuper la place du mandaté, bénéficiant d'une protection contre le licenciement. Nos interlocuteurs révèlent ainsi la fragilité du mandatement, processus qui peut rencontrer des obstacles. Il est d'autant plus surprenant que cette nouvelle forme de régulation ait pris un tel essor. Quelle est la raison de ce recours massif ? Signifie-t-il un abandon de la géométrie des relations professionnelles articulant niveau national, branches et entreprises ? S'agit-il d'une décentralisation de la négociation collective qui trouverait son expression dans ce nouveau dispositif ?

### ***Le mandatement décentralisé comme alternative à l'accord de branche ?***

Le terme « décentralisation » semble mal choisi pour rendre compte du mandatement. Le mandatement s'insère dans une évolution des relations professionnelles au niveau européen qui a modifié la place des organisations syndicales dans l'entreprise. Haipeter et Lehndorff (2005, p. 140) montrent plutôt qu'en Europe les organisations

syndicales et les conseils d'entreprise endossent de nouveaux rôles dans la mise en place d'une flexibilité contrôlée. L'action des acteurs syndicaux de l'entreprise se situerait entre deux difficultés : entre l'érosion externe du pouvoir syndical – illustrée par le déclin du nombre d'adhérents, ainsi que par l'accroissement des territoires non couverts par l'action syndicale – et l'érosion interne accompagnant le déplacement de la régulation du secteur ou de la branche vers l'entreprise. Dans cette conjoncture d'un déclin relatif de l'action syndicale, les entreprises du secteur automobile, par exemple, ont adopté une approche beaucoup plus liée à une réorganisation des processus de production qui s'avère être « orientée vers le marché », combinant une décentralisation « opérationnelle » à une centralisation « stratégique ». Dans ce contexte, les unités décentralisées travaillent de manière autonome dans un marché, mais sous les conditions définies de manière centrale par des objectifs de coût. Ces conditions varieraient en fonction de la demande des marchés de produits et les attentes des marchés financiers (*ibid.*, pp. 142-143)<sup>22</sup>. L'idée que nous retenons de cette analyse du secteur automobile est une piste de recherche sur l'articulation de formes centralisées et décentralisées des politiques d'entreprise dans leur ensemble : la coordination de formes d'action centralisée et décentralisée sous l'égide des marchés de produits et des marchés financiers conduit à la nécessité de trouver des négociateurs d'entreprises. Appliquée à la situation française, ceci indique peut-être la raison de l'émergence des régulations nouvelles ou alternatives à la négociation de branche. C'est en tout cas l'indication d'une demande sociale concernant une « passerelle » entre les différents niveaux de négociation, dont celui de l'entreprise. La première interrogation quant aux formes de régulation porte alors sur l'alternative : accord de branche ou accord mandaté ?

Pour nos interlocuteurs, cette question de l'accord sectoriel est importante, car elle montre que le mandatement pourrait être considéré comme « substitutif » à la négociation de branche. L'alternative ainsi avancée semble bien indiquer l'existence d'une demande sociale d'un autre niveau de régulation. En effet, dans nos entretiens les organisations professionnelles plus réservées sur le mandatement préfèrent l'accord de branche. FO considère le secteur d'activité comme un niveau qui peut harmoniser les conditions de travail dans les entreprises et éviter ainsi une concurrence sur les conditions de travail entre les entreprises. La « géométrie » de la négociation aurait besoin de la négociation de branche.

« Nous sommes pour privilégier les accords de branche que l'on décline après dans les entreprises. [...] Il faut qu'il y ait un niveau national qui définit le cadre de l'accord de branche, qui donne une ossature pour mieux permettre à l'entreprise de mettre en place des accords d'entreprise qui améliorent la convention collective, qui améliorent l'accord de branche. » (Responsable, FO).

« Pour la plupart des petites entreprises, c'est quand même plus simple de répercuter un accord de branche sans passer par le mandatement. » (Responsable CGPME).

Pourquoi alors ne le font-elles pas ? Les organisations plus favorables au mandatement soulignent que c'est précisément l'absence d'accords de branche qui impose le mandatement. Même quand l'accord de branche existe, il n'est pas sûr que les entreprises le « connaissent ». La CFDT souligne que la méconnaissance et le non-respect des accords de branche par les entreprises provoquent aujourd'hui la recherche d'autres

---

<sup>22</sup> « One of the distinguishing features of a market-driven approach is the combination of operational decentralisation and strategic centralisation. Decentralised units operate autonomously in the market but do so under centrally defined conditions in the form of yields or cost targets. These conditions are determined to varying degrees and varying proportions-by the demands of product markets and the expectations of financial markets. » (*ibid.*).

formes de négociation, dont le mandatement. Rappelons seulement que ces deux formes de négociation ne sont nullement exclusives et peuvent se combiner. C'est pourtant l'alternative « mandatement ou branche » que certains acteurs mettent en avant :

« Dans la métallurgie, avant les 35 heures, la durée légale était de 38 heures 30, depuis 1982. Sur la région, seuls 5 % des entreprises sont au courant de la convention collective nationale de la métallurgie, et c'est pourtant rappelé dans la convention collective régionale. » (Responsable régional CFDT).

Pour nos interlocuteurs, le mandatement diffère de la négociation d'entreprise « classique » avec un délégué syndical. Cette alternative pose d'abord pour FO la question de l'engagement syndical. Celui-ci est considéré comme « incertain » et « provisoire » dans le cas du mandatement. FO reste attachée à une démarche « profonde » d'adhésion à un syndicat et à la création d'une section syndicale dans l'entreprise. La CFDT indique pour sa part que le dispositif du mandatement n'est pas plus fragile que l'introduction d'un délégué syndical dans l'entreprise. Il ne s'agirait d'ailleurs pas d'opposer ces deux formes de négociation, car dans les faits, souvent, les délégués syndicaux et les mandatés ont conduit la procédure du mandatement de manière conjointe. Il ne s'agit pas toujours d'un choix alternatif, parfois ces démarches sont complémentaires.

### ***La solution de l'énigme : le contrôle syndical sur la négociation***

La CFDT et l'UPA mettent en avant le caractère « légitime » de l'intervention du mandaté dans le processus de la négociation. D'une part, il bénéficie souvent de la confiance des salariés. D'autre part, il est désigné par vote « à main levée » ou encore approuvé par la tenue d'un référendum sur l'accord qu'il signe (CGPME).

Derrière la personne du mandaté, nous trouvons une certaine cristallisation et intégration des intérêts. Il devient le nouvel interlocuteur dans l'entreprise. Sa légitimité dépend de celle de la forme et du contenu de l'accord et du consensus sous-jacent ; il serait erroné d'imaginer le mandaté comme un « électron libre » pouvant conclure tout genre d'accord : il est contrôlé par l'organisation syndicale mandataire. FO, la CFDT et l'UPA s'accordent pour constater que ce sont les organisations syndicales qui maîtrisent le processus du mandatement.

Contre toute attente, le délégué régional de FO, très critique par rapport à la pratique du mandatement, n'est pas vraiment surpris quand nous lui présentons l'accord mandaté comme un accord qui produit un « meilleur » résultat pour les salariés que celui conclu par les délégués syndicaux. Pour FO, le contrôle plus fort qu'exerce l'organisation régionale sur le mandaté n'a rien d'étonnant : le poids de la région permet d'éviter le « pire ». Le problème semble être au contraire la « pression » qu'exerce l'employeur sur la négociation traditionnelle avec le délégué syndical dans l'entreprise, l'organisation régionale du syndicat « n'a plus prise ». Étant donné que le mandatement se situe dans des structures faiblement pénétrées par le syndicalisme, où l'organisation régionale de FO doit être d'autant « plus exigeante » quant au résultat de l'accord qu'elle doit valider.

« Ce n'est pas le mandaté qui signe. C'est l'organisation syndicale qui est derrière ; même s'il avait signé avec beaucoup de pertes, les organisations syndicales sont beaucoup plus vigilantes. Si vous saviez le nombre de fois où les salariés sont venus nous voir ici pour nous dire : “on est d'accord, on a vu tout le monde, on a voté”. Moi, ce qui m'intéressait, c'était le contenu de l'accord ; et si le contenu de l'accord n'était pas bon, je ne le signais pas. Et quand l'employeur voyait qu'effectivement en termes de négociation il y avait des gens qui étaient déterminés là-dessus, on s'apercevait qu'effectivement il fallait qu'il lâche. » (Responsable régional FO).

La CFDT approuve largement ce point de vue. Ses responsables avouent d'ailleurs être interpellés sur leurs rapports avec les négociateurs traditionnels « délégués syndicaux ». Comme FO, la CFDT pense que c'est l'absence d'organisation syndicale dans l'entreprise qui fait que le contrôle syndical régional exercé sur le mandaté est plus fort. Nous arrivons donc à cette nouvelle question paradoxale : l'absence d'action syndicale dans l'entreprise produirait-elle une action syndicale plus déterminée, plus en phase avec les attentes des salariés ? L'existence d'un référendum et plus généralement l'association des salariés à la négociation mandatée pourraient justifier ce point de vue. En tout cas, chez nos interlocuteurs la comparaison « mandatement » et « délégation syndicale » fait réfléchir sur les pratiques syndicales « traditionnelles ».

« Quand on est délégué syndical depuis 7, 8 ou 10 ans, peut-être, à un moment donné, on s'enterre, parce que l'employeur sait aussi jouer là-dessus, c'est-à-dire qu'il a vite fait de savoir que c'est M. Untel qui est délégué syndical, qui représente l'organisation syndicale CFDT. Donc, hop, on le rencontre : "Tiens, je voudrais parler de ça, etc., et tu sais pour demain, si tu veux, on se voit, demain matin, telle heure". » (Responsable régional CFDT).

Pour la CFDT, la ligne générale d'un syndicat dans les entreprises n'est pas facile à tenir. C'est l'enjeu de la coordination entre régulations globale et locale qui est le véritable problème aujourd'hui.

« Ça nous a fait poser la question par rapport à nos délégués syndicaux aussi. C'est-à-dire que honnêtement, nous avons eu des échanges et des discussions où on nous disait : "dans les syndicats c'est un débat, il faut contrôler le mandaté". Sauf que la question qui leur a été retournée, c'est : "est-ce que vous contrôlez vos délégués syndicaux ?" » (Responsable régional CFDT).

« Ça nous fait réfléchir sur le niveau d'intervention. [...] Les hommes sont faibles, et il faut les protéger comme il faut protéger les entreprises, comme il faut protéger les structures. » (Responsable régional FO).

Nous pourrions donc conclure que l'interprétation d'un « contrôle social plus fort » de l'organisation syndicale sur le mandaté et sur le résultat de la négociation est un élément important dans la décision concrète de nos interlocuteurs de procéder au mandatement. Les syndicats « servent » bien à encadrer le mandaté dans son action. Le mandaté doit rendre des comptes à l'organisation syndicale régionale ou départementale qui l'a mandaté. C'est ce lien qui est intéressant à analyser. Puisque les organisations syndicales concèdent être plus « exigeantes » sur les résultats de l'accord signé par un mandaté, les dispositions concrètes au moment de la conclusion de l'accord peuvent être influencées par le type de signature de l'accord. Cela pourrait éclairer nos résultats statistiques.

### ***Le mandatement comme intervention de l'organisation territorialisée dans l'entreprise***

Le mandatement, loin de constituer une pratique de négociation « bureaucratique » ou « anodine », décrit une régulation intermédiaire entre le niveau de l'entreprise et le niveau de la loi. C'est en invoquant l'image de la branche que l'organisation syndicale se sert du mandatement pour cadrer et protéger la négociation d'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'une décentralisation des pratiques de négociation. Ce processus confère au contraire une extériorité à la négociation d'entreprise, une centralisation de la négociation à un niveau supérieur. N'est-ce pas la question du « chaînon manquant » qui lie le niveau national (la loi) à l'entreprise, incombant traditionnellement à la branche ? Le mandatement signifie l'irruption d'une façon différente de la région ou du département dans les relations professionnelles. Avec l'organisation professionnelle, qui a des

orientations nationales, il constitue un niveau de négociation « protecteur » par rapport à l'entreprise :

« Lorsque l'entreprise me dit quelque chose, j'en ai rien à faire pour la bonne et simple raison que moi je suis ici, ils ne peuvent pas m'atteindre directement, mais imaginez, dans l'entreprise, le contexte direct du salarié qui négocie avec son chef d'entreprise, avec des fois, comme toute négociation, un petit peu de violence. Ça veut dire quoi ? Si à force de faire le têtu devant moi sur tel et tel truc, vous ne marchez pas, vous avez déjà fait une croix sur votre développement de carrière. » (Responsable régional FO).

« L'organisation pertinente par rapport au mandatement, pour nous, c'est toujours, toujours le syndicat, le syndicat professionnel, la plupart du temps départemental, parce qu'on est organisé comme ça. [...] Soyons clairs : le département n'a pas nécessairement plus de sens que le territoire du bassin d'emploi, mais par commodité on est parti comme ça, mais, à l'intérieur des groupes de travail départementaux, il pourrait y avoir un travail sur un territoire qui a du sens, en termes de bassin de vie, par exemple. Parce que les acteurs sont locaux, ont des choses à dire, sont au fait de ce qui se passe, et ils ont envie que leurs analyses soient partagées. » (Responsable CFDT).

Ces propos ne représentent pas un « plaidoyer » pour le mandatement. Rappelons qu'ils sont tenus par des personnes ayant des points de vue divergents sur la question. En suivant la lecture de ces entretiens, mais aussi les résultats de l'analyse statistique, nous pouvons désormais mieux situer la pratique régionale du mandatement dans le cadre des 35 heures. Nos recherches peuvent mettre en cause la vision des accords mandatés comme « accords au rabais ». Au contraire, tout laisse penser qu'il s'agit là d'une nouvelle forme de régulation qui produit des résultats différents. Loin de s'inscrire contre les organisations professionnelles, la procédure du mandatement fait appel à leur savoir et à leur mémoire dans la mise en place des accords. Soyons clair, même si cela ne réussit pas toujours, les organisations syndicales cherchent à maîtriser ce processus. Il n'est pas sûr que l'harmonisation des politiques syndicales régionales avec l'entreprise soit plus facile à obtenir dans le cadre de la négociation traditionnelle avec un délégué syndical.

### **Retour sur la régulation sociale : la mise en place des régulations intermédiaires**

Nous pensons que le mandatement pose des questions bien plus profondes, qui dépassent largement cette procédure juridique mise en place par accord interprofessionnel. Le recours massif à cette pratique dans le cadre des 35 heures montre l'existence d'une demande sociale de la négociation en entreprise, mais aussi la recherche d'un niveau pertinent pour les discussions. Ce sont donc les forces et les faiblesses du modèle des relations professionnelles qui apparaissent à la lumière d'une analyse détaillée de ces pratiques (Reynaud, [1980] 1999), mais aussi le changement social qui semble se confirmer autour d'une participation plus importante des entreprises dans des pratiques de la négociation. Puisque, loin de constituer des « accidents » de la négociation, cette pratique s'est répandue à un tel niveau qu'elle constitue la majorité des manières de conclure des accords dans le cadre des 35 heures. La théorie de la régulation sociale semble pouvoir être mobilisée dans la compréhension de ces faits. Le compromis « mandaté » doit alors être considéré comme un résultat de la rencontre de ces régulations autonomes et de contrôle. Ces compromis auxquels les acteurs aboutissent sont variables : la pluralité des formes de régulation se trouve doublée d'une pluralité des niveaux de régulation. C'est d'ailleurs tout le mérite du débat qui a opposé les tenants de l'effet sociétal et de la régulation conjointe, qui a posé les jalons de cette analyse (Maurice, 2003). Cette discussion a abouti à identifier le niveau de régulation comme une question centrale de l'analyse sociologique.

Pour notre part, c'est bien cet « entre-deux », identifié par nos interlocuteurs des organisations professionnelles, et transformé en questionnement sur la théorie appropriée pour l'analyse des faits sociaux qui doit être problématisé. En partant d'un cas concret (les 35 heures), articulant régulation globale (la loi) et régulation locale (l'entreprise), nous souhaitons explorer les possibilités de changement social. La notion de « régulation intermédiaire » (Thoemmes, 2001) a servi ici à désigner ce processus de contournement d'un blocage des discussions entre niveaux global (la loi) et local (l'entreprise). Le système social de référence comporte un niveau global de régulation (la modification du Code du travail, les lois sur les 35 heures, etc.) et un niveau local de régulation (la conclusion d'un accord d'entreprise). Ces deux régulations sociales (Reynaud, 1979) sont coproduites par les acteurs de la négociation (gouvernement et opposition, dans le premier cas ; direction d'entreprise et organisations syndicales, dans le second cas).

Il existe une relation entre ces deux types de régulation, la régulation globale est relative à une régulation locale et se positionne de manière verticale sur celle-ci : en principe, la loi encadre l'accord d'entreprise<sup>23</sup>. Nous avons indiqué que cette articulation simple et « socialement efficace » peut être impossible dans certaines situations de blocage entre régulations globale et locale. Que signifie le mandatement dans ce processus ? Il intervient lorsque la géométrie des relations professionnelles est mise en cause : absence des représentants des salariés dans l'entreprise, absence ou fragilité d'accord de branche, nécessité d'une légitimité du changement au niveau des entreprises. Le mandatement montre la faiblesse et la force du système et signifie que la négociation d'entreprise est centralisée à un niveau supérieur, soit départemental, soit régional. Ce système social existe donc fondamentalement par le contrôle qu'exerce l'organisation syndicale territorialisée sur le salarié mandaté dans l'entreprise. Dans ce cas, l'acceptation de la procédure par l'employeur et la caution donnée par le représentant syndical inventent un nouveau niveau de régulation, qui se situe entre l'entreprise et le niveau national. Cette régulation peut être complémentaire ou alternative à la régulation de branche. Dans tous les cas, rien n'empêche d'envisager la pratique du mandatement comme une manière de produire des compromis et de le considérer comme une régulation intermédiaire. Cela explique le cadrage territorial de la négociation d'entreprise et montre le rôle important que jouent les organisations professionnelles régionales et départementales dans ce contexte. C'est au cours du mandatement que de nouveaux acteurs apparaissent, inventant de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles. Le blocage de l'échange entre les niveaux de régulations globale et locale est résolu pour la négociation du temps de travail – c'est du moins notre hypothèse – par l'établissement de cette régulation intermédiaire. Celle-ci reste « conjointe » au sens où les acteurs maintiennent des projets opposés, et les intérêts continuent à être différents. Dans ce cas, la régulation intermédiaire se substitue à l'articulation traditionnelle des régulations globale et locale<sup>24</sup>.

Cette régulation présente évidemment un caractère territorial et faiblement institutionnalisé (Jobert, 2003). Il est d'autant plus étonnant que, consécutivement à un changement de la législation obligeant l'ensemble des entreprises françaises à passer aux 35 heures, cette pratique ait connu un tel succès. Une conjonction de différents facteurs a contribué à ce résultat.

---

<sup>23</sup> Nous ne discutons pas ici la possibilité bien réelle d'un accord dérogatoire qui mettrait en cause cette architecture.

<sup>24</sup> Dans d'autres domaines sociologiques, des notions similaires sont utilisées, mettant en avant les dynamiques intermédiaires de l'action, sans forcément se référer à la théorie de la régulation sociale. Voir, par exemple, Filâtre et Terssac (2005).

Premièrement, la contrainte légale a placé les entreprises dans l'obligation de négocier. Elles avaient en effet intérêt à profiter du changement de la durée du travail, d'allègement des charges sociales pour revoir un ensemble d'aspects touchant à l'organisation temporelle des activités productives dans l'entreprise. Certes, la réduction de la durée du travail à 35 heures a signifié une forte augmentation des salaires par heure. Néanmoins, celle-ci a pu être contrebalancée par des dispositifs qui mettent en place la flexibilité, mais aussi par des engagements qui ont freiné l'évolution des salaires. Les augmentations de la productivité et les différentes manières de réduire les coûts ont rendu ces accords « acceptables » pour les employeurs.

Deuxièmement, au cours de la dernière décennie, les acteurs des systèmes de relations professionnelles en Europe se sont interrogés sur l'articulation des différents niveaux de négociation (Freyssinet, 2003). L'importance des normes européennes, la faiblesse des négociations de branche, la difficulté de maintenir l'employeur dans des organisations patronales, l'exclusion géographique provoquant des blancs dans la couverture des accords, la crise du syndicalisme, toutes ces raisons ont amené les acteurs à s'interroger sur la pertinence de leurs modèles nationaux.

Troisièmement, on a pu constater de manière générale un reflux des régulations politiques (Groux, 2003). Celui-ci ouvre en même temps l'espace à une autre action publique, moins dépendante de la toute-puissance de l'intervention étatique, mais toujours articulée à cette dernière, prenant plus largement la forme d'une négociation. L'ordre ancien fondé sur une hiérarchie claire des normes fait place à un ordre plus aléatoire faisant davantage appel « aux appareils intermédiaires ». Dans ce sens, les régulations intermédiaires comme le mandatement sont des dispositifs inventés par accord qui brouillent les négociations traditionnelles. Il s'agirait d'un travail politique local qui cherche une validation et une institutionnalisation à des niveaux supérieurs que le mandatement a bien voulu conférer provisoirement aux négociateurs d'entreprise.

En somme, même dans le cadre d'une procédure qui se présente sous une forme « pacifiée », le mandatement doit être analysé comme une pratique, mêlant des intérêts divers. La régulation qu'il met en œuvre peut être conflictuelle : refus général de certaines organisations d'adhérer au processus, refus particulier d'une organisation qui a donné son accord préalable à un salarié mandaté, mise en cause de l'accord par référendum, ainsi que d'autres obstacles qui peuvent apparaître dans ce processus. Le système social est produit par les régulations. Si l'initiative est parfois patronale, rien ne permet de conclure à une signature automatique du salarié : l'accord met en jeu des actions collectives qui articulent différents niveaux de régulation.

\*

\* \*

Nous avons tenté de montrer qu'à propos de la négociation collective des 35 heures, ce qu'on appelle habituellement l'« accord d'entreprise » est bien souvent lié à autre chose, à savoir à une forme de coordination, à un niveau de régulation dépassant les limites de l'entreprise. Nous constatons que les analyses menées en termes de « décentralisation » se référant à l'augmentation des accords d'entreprise ne prennent pas en compte que beaucoup d'accords, au lieu d'être décentralisés, se trouvent « centralisés » à un autre

niveau, soit par des régulations nouvelles (mandatement), soit par des régulations anciennes (coopératives, regroupement d'employeurs, etc.) et qu'il s'agit de les mettre au jour. Ce n'est pas parce que ces entreprises n'ont pas recours à la régulation de branche qu'elles sont isolées ou incapables de se regrouper pour faire face aux contraintes. Au lieu de parler de régulations territoriales, nous avons opté ici pour le terme de régulation intermédiaire pour montrer qu'entre deux types de régulations, locale et globale, ici entre l'entreprise et la loi, les acteurs sont capables d'inventer d'autres types de solutions. Ceci est montré par la négociation « mandatée » dans laquelle un salarié conclut un accord, sous approbation syndicale. Nos analyses ont à la fois indiqué le positionnement ambigu des acteurs patronaux et syndicaux de la négociation collective, mais nous avons évoqué aussi un certain intérêt pour ce type d'accord, qui ne peut pas être jugé « moins bien » que celui obtenu par la négociation collective « classique ». L'analyse statistique a indiqué au contraire que ce type d'accord offre des conditions de travail plus intéressantes que la négociation classique. Nos interlocuteurs syndicaux ont confirmé ce point de vue, tout en insistant sur une interprétation dans laquelle l'organisation syndicale est responsable de l'essentiel des « gains » de la négociation « mandatée ». Analyse que nous partageons, car ce sont bien les organisations syndicales, départementales ou régionales, qui signent et obtiennent le résultat « favorable » dans la négociation.

Par conséquent, ces analyses mettent en relief le fonctionnement classique entre la délégation syndicale et l'organisation syndicale et sa structure nationale, régionale, voire départementale. L'existence d'une ligne générale du syndicat et la continuité de référentiels « négociatoires » communs jusque dans les entreprises seraient à problématiser. Le mandatement montre *a contrario* la difficulté de contrôler l'action classique des délégués syndicaux : l'organisation syndicale départementale ou régionale a son mot à dire et une signature à poser, validant l'accord d'entreprise. Il n'y a donc pas d'opposition entre le mandaté d'un côté et l'organisation syndicale de l'autre. C'est précisément le rôle, le contrôle et l'accompagnement de l'organisation syndicale qui permettraient au mandaté d'obtenir un meilleur résultat. La clé de la compréhension de ce phénomène semble être à chercher dans l'articulation des niveaux de négociation. Le mandatement n'augmente pas le risque d'une emprise de l'employeur sur le représentant des salariés. Au contraire, le simple évitement du « face à face » entre employeur et représentant des salariés permet des prises de positions « sans risques » pour le salarié mandaté. La régulation intermédiaire entre le niveau de la loi et celui de l'entreprise permet à l'organisation syndicale de jouer son rôle pour cadrer la négociation d'entreprise. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les accords signés par les mandats paraissent « meilleurs ». Au regard des résultats de notre recherche, nous sommes tentés de qualifier dans beaucoup de cas le lien entre les délégués syndicaux et leurs organisations syndicales comme plus faible, comparé au lien qui lie les salariés mandatés et non-syndiqués aux organisations syndicales mandataires (Dufour *et al.*, 2000b). En revanche, l'absence de données quantitatives et qualitatives sur le choix des salariés qui ont accepté d'être mandatés (initiative patronale, syndicale ou autre), et leurs caractéristiques individuelles (âge, genre, origine sociale), constituent des lacunes que des recherches complémentaires devraient combler. Dans tous les cas, les enseignements de cette analyse du mandatement font réfléchir sur le rôle fondamental des organisations professionnelles, et sur le syndicalisme d'entreprise et son articulation à des formes de régulations plus globales qui permettent le progrès des conditions de travail et la construction politique des marchés. Le processus du mandatement révèle une demande sociale de négociation et plus particulièrement le problème du niveau de négociation qui convient : ni trop loin, ni trop proche de l'entreprise. La régulation intermédiaire, lorsqu'elle fait défaut, pour absence,

méconnaissance ou par inadaptation d'accords de branche par exemple, refait surface par la procédure du mandatement par l'implication de la direction départementale ou régionale des organisations syndicales. Ainsi, même sans la procédure du mandatement, la question des régulations intermédiaires continuera à mobiliser l'attention des négociateurs. Comment et à quel niveau doit-on négocier sur les salaires ou sur l'emploi ? Le problème de la structuration des relations professionnelles est mis en évidence par ces pratiques de négociation en entreprise : quelle négociation et à quel niveau ?

**Jens THOEMMES**

*Centre d'étude et de recherche travail organisation pouvoir (CERTOP)*

*Cnrs – Université Toulouse-le-Mirail*

*Maison de la recherche*

*5, allées Antonio Machado*

*31 058 Toulouse cedex 9*

*thoemmes@univ-tlse2.fr*

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Amauger-Lattes M.-C., Desbarats I.,** 2003. – « Pour une réactivation du mandatement dans le système français de négociation collective », *Droit social*, 4/4, pp. 365-372.  
— 2006. – *Bilan de la négociation collective de 2005*, Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

**Amauger-Lattes M.-C., Desbarats I., Tessier F.,** 2003. – *Étude des accords de réduction du temps de travail conclus par un salarié mandaté en application de la loi Aubry deux du 19 janvier 2000 : approche juridique*, Toulouse, Conseil régional Midi-Pyrénées.

**Dufour C., Hege A. Vincent C., Viprey M.,** 2000a. – « Le mandatement en question », *Travail et emploi*, 82, pp. 25-34.  
— 2000b. – « Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998 », Paris, Ires.

**Filâtre D., Terssac G. (de)** (éds.), 2005. – *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octarès.

**Freyssinet J.,** 2003. – « Ruptures dans la régulation des systèmes de relations professionnelles : diagnostics et prédictions » dans **G. de Terssac** (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.157-168.

**Furjot D.,** 2001. – « Le mandatement : mesure transitoire ou solution de l'avenir ? », *Premières synthèses*, 19.1, pp. 1-8.

**Groux G.,** 2003. – « Régulations politiques, action publique et mouvements sociaux » dans **G. de Terssac** (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.345-358.

**Haipeter T., Lehndorff S.,** 2005. – « Decentralised bargaining of working time in the German automotive industry », *Industrial relations journal*, 36, 2, pp. 140-156.

- Jobert A.**, 2000. – *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.
- 2003. – « Quelle régulation pour l'espace territorial » dans **G. de Terssac** (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.135-146.
- Jobert A., Saglio J.**, 2005. – *La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche*, rapport pour la direction des relations de travail, Paris, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.
- Maurice M.**, 2003. – « L'analyse sociétale et théorie de la régulation conjointe : un débat toujours actuel ? » dans **G. de Terssac** (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.385-399.
- Ministère du Travail et des Affaires sociales**, 1997. – *Note du 30 janvier 1997* : <http://www.tripalium.com/doctus/N/negociation/111196.html>.
- OECD**, 2004. – *OECD employment outlook 2004*, Paris, OECD.
- Reynaud J.-D.**, 1979. – « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20, 2, pp. 367-376.
- [1980] 1999. – « Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise des relations professionnelles en Europe occidentale » dans **J.-D. Reynaud** (éd.), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, pp. 129-146.
- 1989. – *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Tallard M.**, 2004. – *Action publique et régulation de branches de la relation salariale*, Paris, L'Harmattan.
- Terssac G. (de)**, 2003. – « Travail d'organisation et travail de régulation » dans **G. de Terssac** (éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, Paris, La Découverte, pp.121-134.
- Thoemmes J.**, 2001. – « Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen » dans **G. Groux** (éd.), *L'action publique négociée. Approches à partir des 35 heures – France-Europe*, Paris, L'Harmattan, pp. 127-143.
- Thoemmes J., Terssac G. (de)**, 1997. – « La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel », *Loisir et société*, 20, 1, pp. 51-72.
- Thoemmes J., Thébault C., Terssac G. (de)**, 2000. – *La loi de Robien. Un tournant de la négociation collective*, rapport final, Toulouse, Conseil régional Midi-Pyrénées.