



**HAL**  
open science

## Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF : une réforme sous tension

Dominique Andolfatto, Marnix Dressen

► **To cite this version:**

Dominique Andolfatto, Marnix Dressen. Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF : une réforme sous tension. Travail et Emploi, 2012, la loi du 20 août 2008, 131, pp.75-88. hal-01698176

**HAL Id: hal-01698176**

**<https://hal.science/hal-01698176v1>**

Submitted on 31 Jan 2018

**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.

5 juin 2012

Titre :

Transformation de la représentativité syndicale et de la négociation collective : enjeux et début d'application à la SNCF

Auteurs :

Dominique Andolfatto (Université de Lorraine, EA Irenée)

dominique.andolfatto@univ-lorraine.fr

Marnix Dressen (Université de Versailles-Saint-Quentin, UMR Printemps/CNRS)

marnix.dressen@gmail.com

Résumé :

La SNCF (Société nationale des chemins de fer français) a traversé en avril 2010 un long conflit alors même qu'elle a été l'une des premières grandes entreprises françaises à mettre en œuvre la nouvelle loi sur la « démocratie sociale » qui redéfinit les règles de représentativité syndicale et de la négociation collective. Si ce conflit a conduit à souligner les limites d'une réforme censée favoriser le dialogue, celle-ci n'en a pas moins modifié le paysage syndical, obligeant les acteurs des relations professionnelles de l'entreprise ferroviaire à des remises en cause et à innover.

Après avoir rappelé ce nouveau contexte juridique et ses raisons qui tiennent à un projet volontariste de transformation du syndicalisme et des relations professionnelles « à la française », l'étude se focalise sur ses effets sur la structure du jeu au sein de la SNCF puis sur le conflit de 2010 qui illustre les difficultés du changement dans le sens attendu par le législateur et les organisations qui l'ont soutenu. L'application de cette réforme se révèle un bon analyseur des réalités du syndicalisme dans une entreprise où il compte encore beaucoup.

Mots-clé :

Conflit, démocratie sociale, négociation, représentativité syndicale, syndicats.

Texte :

La loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail »<sup>1</sup> est-elle en train de changer les relations professionnelles en France ? C'est le pari

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici l'intitulé officiel – et double – de la loi. Mais l'analyse privilégie l'aspect « démocratie sociale » négligeant la question du temps de travail. Les débats sur la réforme ont néanmoins mêlé ces deux aspects, la « consolidation » des organisations syndicales – reprenant un projet de la CGT et de la CFDT – ayant été en quelque sorte « échangé » contre une plus grande décentralisation de la négociation collective (en l'occurrence sur le temps de travail) répondant aux attentes des employeurs.

et le souhait de certains acteurs et observateurs. D'abord le souhait des organisations syndicales et d'employeurs qui ont voulu cette réforme puisque celle-ci constitue une loi négociée (selon la logique de la loi de « modernisation du dialogue social » du 31 janvier 2007)<sup>2</sup>. La loi d'août 2008 a été précédée en effet d'une négociation nationale interprofessionnelle entre les huit organisations considérées – jusqu'alors – « représentatives »<sup>3</sup>. Parce que quatre organisations l'ont refusé, cette négociation n'a pas abouti à un accord mais, le 9 avril 2008, à une « position commune sur la représentativité, le développement du dialogue et le financement du syndicalisme » avalisée, du côté syndical, par la CGT et la CFDT et, côté employeur, par le MEDEF et la CGPME.

Les pouvoirs publics ont également favorisé cette réforme. L'idée de renforcer la représentativité des organisations sociales (notamment de salariés) a constitué l'un des thèmes de campagne lors de l'élection présidentielle de 2007. Le chef de l'Etat a ouvert personnellement ce « chantier » en septembre 2007. Son entourage a évoqué une véritable révolution fondant un mouvement de transformation syndicale ascendante (la loi s'appliquant d'abord dans les entreprises avant de concerner les branches et le niveau national interprofessionnel à partir de 2013), ce qui inverse la logique descendante qui prévalait jusqu'alors. Le MEDEF et le pôle syndical longtemps qualifié de « réformiste », sur lequel il s'appuyait traditionnellement (CFTC, FO, CGC), se sont montrés plus réticents. Le type de relations professionnelles construit depuis une cinquantaine d'années était promis à disparaître. Mais cette approche caractérisant surtout les patrons de l'industrie, notamment de l'UIMM<sup>4</sup>, n'était pas partagée par tous. En particulier, les entrepreneurs de services (GPS<sup>5</sup>) souhaitaient sortir du *statu quo*. Ils voulaient améliorer – et individualiser – les relations avec « leurs » interlocuteurs syndicaux, soit obtenir un changement dans l'élaboration des normes du travail, privilégiant le niveau des entreprises. Le MEDEF devait donc trouver un compromis avec la CFDT et la CGT.

---

<sup>2</sup> Loi adoptée pour éviter à l'avenir les errements qui ont marqué, en 2006, le projet du « contrat première embauche ».

<sup>3</sup> Côté syndical, la CGT (Confédération générale du travail), la CFDT (Confédération française démocratique du travail), FO (Force ouvrière), la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) et la CGC (Confédération générale des cadres) et, côté patronal, le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) et l'UPA (Union professionnelle artisanale).

<sup>4</sup> Union des industries et des métiers de la métallurgie.

<sup>5</sup> Groupement des professionnels des services (dont émane L. Parisot, la présidente du MEDEF).

La réforme d'août 2008 ambitionne de refonder et de régénérer le syndicalisme français, éclaté en de nombreuses organisations, et aux effectifs faibles comparés à la plupart de ses homologues étrangers. Ses promoteurs – syndicalistes, employeurs, élites politiques – postulent également que moins d'organisations et plus d'adhérents permettraient de sortir d'un syndicalisme de la « contestation » qui, selon une opinion répandue, dominerait en France. La représentativité syndicale, soit la capacité (juridique) des organisations à jouer leur rôle de négociateur social, étant désormais dépendante des résultats des élections professionnelles : nécessité d'obtenir au moins 10 % des suffrages exprimés aux élections des représentants des salariés aux comités d'entreprises (8 % dans les branches et au niveau national interprofessionnel). Cette obligation est supposée contraindre les syndicats à développer leurs implantations dans le salariat et à se regrouper (les organisations les plus petites ou rétives à la recomposition étant menacées de marginalisation sinon de disparition).

Mais, selon son intitulé, la réforme entend plus globalement « rénover la démocratie sociale ». Pour autant, si l'expression « démocratie sociale », visée par la réforme, a fait (et fait toujours) l'objet d'un usage important, elle n'a pas été véritablement discutée, ni même précisée, au cours de la négociation nationale puis des débats parlementaires qui ont abouti à la réforme. Tout au plus, quelques commentateurs – et le rapporteur de la loi à l'Assemblée nationale<sup>6</sup> – ont sommairement tracé un parallèle avec la démocratie politique. L'élection et le principe majoritaire, caractérisant cette dernière, seraient également à la base – dorénavant – de la « démocratie sociale ». Il y aurait « convergences des logiques » entre les « deux » types de démocratie<sup>7</sup>. Cependant, tant du côté syndical que du côté des employeurs, l'expression « démocratie sociale » n'est guère reprise quand elle n'est pas rejetée<sup>8</sup>. Dans les entreprises, comme – à moyen terme – dans les branches d'activité, il est attendu que la loi favorise le dialogue social, en l'ajustant plus précisément aux aspirations des salariés puisque, non

---

<sup>6</sup> Intervention de J.-F. Poisson, député UMP (Union pour la Majorité Présidentielle), Assemblée nationale, séance du 1<sup>er</sup> juillet 2008.

<sup>7</sup> Tournadre-Plancq J., Verrier B. (2008), « La démocratie politique représentative comme modèle pour la démocratie sociale ? », *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 99 (mai).

<sup>8</sup> Voir par exemple (concernant le positionnement du monde de l'entreprise et, en particulier, des gestionnaires des ressources humaines) : Dubreuil F., Basilien J.-P. (2012), « De la régulation sociale à la performance sociale. Réguler une conflictualité qui se déplace, se transforme, se déguise... », *Entreprise & Personnel, Etude* n° 302 (mars). Si la réforme de 2008 n'est pas ignorée, elle n'est perçue que comme ayant fait symboliquement évoluer le statut des représentants du personnel (pp. 18-19), sans retombées réelles pour les dynamiques internes de l'entreprise et encore moins une très hypothétique « démocratie sociale » qui n'est jamais évoquée (et resterait comme une utopie ou un tabou).

seulement les négociateurs syndicaux doivent avoir obtenu 10 % des voix mais un accord n'est valable que s'il est entériné par un ou des négociateurs qui représentent au moins 30 % d'audience dans la même entreprise. Cela est considéré par les promoteurs de la réforme comme un premier pas vers l'accord majoritaire supposé responsabiliser les organisations syndicales. Pour les deux confédérations signataires de la « position commune », il s'agit de même de tenir un rôle « partenaire » et, le cas échéant, d' « opposants incontournables ». Le double taquet – des 10 et 30 % d'audience aux élections professionnelles – devrait donc permettre de modifier en profondeur le dialogue social à la française. Cette législation permettrait de se rapprocher d'un modèle plus coopératif se substituant au modèle agonistique.

La SNCF, où des élections professionnelles ont eu lieu en mars 2009, a été la première des grandes entreprises publiques concernées par la réforme. Nous proposons d'analyser son application dans cette entreprise (sur la base d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs conduit dans les régions Lorraine et du Nord-Pas-de-Calais auprès de syndicalistes et de représentants de la direction). Comment cette réforme a-t-elle affecté les organisations syndicales ? Il s'agit de repérer les changements en cours et de vérifier si ceux-ci s'inscrivent dans les objectifs affichés par la loi d'août 2008.

En 2010, un long conflit va montrer combien les relations professionnelles demeurent en réalité difficiles et complexes à la SNCF avant de nouvelles élections professionnelles, en 2011, dont les résultats – eu égard aux seuls de représentativité posés par la loi de 2008 – vont permettre d'ouvrir le jeu social.

## 1. Les recompositions syndicales

Les élections professionnelles du 26 mars 2009 ont marqué dans le cas de la SNCF l'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité syndicale. Antérieurement, la direction de l'entreprise faisait face à neuf organisations : les cinq syndicats bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité (CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) et quatre organisations particulièrement développées dans l'entreprise (UNSA [ex-FMC], SUD-rail) ou très catégorielles et spécifiques (FGAAC, SNCS)<sup>9</sup>. A l'issue du scrutin de 2009, seules quatre

---

<sup>9</sup> UNSA : union nationale des syndicats autonomes (antérieurement : FMC [fédération maîtrise et cadres]) ; SUD : solidaires, unitaires, démocratiques ; FGAAC : fédération générale autonome des agents de conduite ; SNCS : syndicat national des cadres supérieurs. Ces organisations – non représentatives au plan national interprofessionnel – n'ont pas été associées à la négociation nationale qui a abouti à la « position commune ».

syndicats demeurent représentatifs au niveau de l'entreprise : CGT, CFDT-FGAAC (qui, pour la circonstance, ont entamé un processus de fusion-association), UNSA et SUD. Ces organisations ont recueilli au moins 10 % des voix aux élections professionnelles, désormais le seuil de représentativité. Les autres – faute d'avoir atteint ce niveau – ont été ravalées à un statut inférieur leur permettant de continuer à exister mais avec des droits réduits. Du moins est-ce vrai au niveau de l'entreprise car, comme on va le voir, dans les régions ou les établissements infra-régionaux, le paysage syndical demeure plus émietté.

### 1.1. Pas de consolidation pour les partisans de la « position commune »

Tout d'abord, contrairement à certaines attentes, les élections à la SNCF – à tout le moins celles de 2009 – n'ont pas permis de recomposer le paysage syndical de l'entreprise autour de deux grands pôles qu'auraient constitués la CGT et la CFDT. Ces deux organisations ont été en effet les principaux promoteurs – et même les seuls soutiens côté syndical – de la « position commune » de 2008. Mais elles n'en ont recueilli aucun bénéficiaire à la SNCF, si ce n'est des transfuges (adhérents provenant d'autres OS). Bien plus, elles ont reculé (cf. graphique n° 1), perdant plusieurs milliers de voix (soit des pertes nettement supérieures au reflux du nombre des inscrits compte tenu des restructurations en cours à la SNCF). Le recul se révèle même sévère dans le cas de la CFDT qui, pour la circonstance, s'était alliée de façon aussi tactique qu'improbable avec la FGAAC.

Cette alliance – qui perdure – entre le syndicalisme général et universaliste de la CFDT et un type de syndicalisme ultra-catégoriel des conducteurs de train, avait surpris. Mais elle était dictée par la fragilité de l'audience de la CFDT qui s'était effondrée depuis les élections de 2004 après le positionnement de cette confédération lors de la réforme des retraites des fonctionnaires l'année précédente (même si les cheminots ne sont pas des fonctionnaires). En outre, la FGAAC – qui ne s'intéresse qu'aux 17 000 conducteurs – était assurée de perdre sa représentativité au niveau de l'entreprise (où à elle seule, elle ne pesait que moins de 3 % des cheminots de toutes catégories). Malgré des identités très différentes, ces deux organisations ont donc décidé de s'associer. Cependant environ un cinquième de leur électorat de 2006 ne s'est pas reconnu dans cette « entreprise de représentation ».

En Lorraine, l'un des responsables régionaux de la CFDT convient d'ailleurs que – probablement moins d'un électeur FGAAC sur deux de 2006 – a maintenu sa confiance à l'alliance CFDT-FGAAC de 2009. Une partie des soutiens de la FGAAC – militants ou électeurs – auraient plutôt été séduit par l'UNSA avec laquelle ils ont en commun une identité

catégorielle ou d'entreprise. Mais si des équipes locales de l'UNSA ont cherché à accueillir en leur sein des militants de la FGAAC, suscitant provisoirement des organisations *ad hoc* comme un petit SAR (Syndicat autonomes des roulants), l'UNSA nationale n'a pas paru intéressée par un tel rapprochement. Était-elle dubitative face aux résultats potentiels d'une telle alliance ? Craignait-elle des surenchères de la part de la FGAAC ? Les cadres adhérents de l'UNSA éprouaient-ils l'aversion que l'on dit pour les conducteurs de trains et leur formidable pouvoir de blocage des trafics ? A moins que, plus simplement, les parties en cause n'aient pas su se rencontrer comme le suggèrent certains interlocuteurs.

On pourrait risquer une troisième hypothèse : la CFDT, l'UNSA et la direction de la SNCF n'avaient probablement guère d'intérêt à ce dernier rapprochement. Si celui-ci ne s'était pas réalisé, la CFDT aurait risqué de ne pas atteindre le seuil de 10 % des voix. Dès lors, elle aurait perdu sa représentativité et le projet de la direction de conserver un « pôle réformiste » à la hauteur d'au moins 30 % d'audience pour être en capacité de signer des accords, s'évanouissait. A elle toute seule, l'UNSA, compte tenu de l'élimination prévisible des autres « réformistes » (FO, CFTC, CGC), ne pouvait atteindre ce seuil.

Finalement, au prix de son alliance avec une organisation syndicale qui ne lui ressemble pas, la CFDT a, de justesse, sauvé la « représentativité »... mais son audience recule et si celle de l'UNSA progresse, ce « pôle réformiste » n'a pas atteint la barre des 30 %. Enfin, si la CFDT a réussi à préserver sa représentativité, une remise en ordre a été nécessaire (et, selon nos observations, a nourri un certain stress). On pourrait y voir une canalisation des énergies militantes, l'obligation à plus de discipline interne qui, au fond, contribue, elle aussi, à changer la culture syndicale.

## 1.2 Effet d'aubaine pour l'UNSA et pour SUD-rail ?

Au contraire de la CGT et de la CFDT, l'UNSA et SUD ont progressé assez sensiblement lors des élections professionnelles de 2009 (en pourcentages mais aussi en nombre de voix, ce qui est d'autant plus remarquable que le nombre des inscrits a reculé et que l'abstention augmente). Or, ces organisations n'ont pas été associées à la négociation nationale qui a abouti à la « position commune » et – pour cette raison notamment –, l'avaient rejeté.

L'UNSA – confédérale – estimait même que la « position commune » allait produire des « conséquences... désastreuses » : « difficulté de créer un syndicat, [...] [moins] de liberté pour adhérer au syndicat de son choix [...], montée de syndicats ultra-catégoriels [...] et explosion des coordinations qui ne se reconnaîtront pas dans les deux syndicats « officiels » »,

soit un tableau apocalyptique... Naturellement, la question des seuils de représentativité et, plus encore, le délai de 2 ans – imposé pour la reconnaissance d'un syndicat non affilié à une confédération représentative au plan national – étaient vus comme une façon d'écartier l'UNSA. Ce dispositif devait conduire – toujours selon ce syndicat – à « un hold-up organisé sur la démocratie » de la part des signataires de la « position commune »<sup>10</sup>.

A la SNCF, ces sombres prévisions ne se sont donc pas réalisées. L'UNSA voit même ses positions consolidées. Ses gains, lors des élections professionnelles de 2009, proviendraient notamment de transfuges de la FGAAC qui ont refusé de rejoindre la CFDT. Un de nos interlocuteurs (CFDT) évaluait à environ 25 % les soutiens de la FGAAC partis à l'UNSA.

L'Union syndicale solidaires (regroupant les syndicats SUD) faisait une lecture de la « position commune » tout aussi critique<sup>11</sup>. Elle considérait que la période de 2 ans imposée aux nouveaux entrants « représente un frein à l'activité syndicale ». Mais, si SUD et l'UNSA n'étaient pas favorables au *statu quo ante*, la « position commune » leur semblait favoriser un duopole qui ne pourrait se constituer qu'au détriment des syndicats moins influents. Mais à la SNCF, ces craintes se sont donc révélées sans fondement.

En somme, dans l'entreprise ferroviaire, ces premières élections ont traduit paradoxalement le succès d'opposants à la réforme tandis que les organisations qui l'ont soutenu n'engrangent – c'est un euphémisme – aucun bénéfice.

Un rapide examen des faits pourrait conduire à parler d'un effet d'aubaine pour les opposants à la « position commune ». Cependant un examen plus dialectique de la situation tend à montrer que le renforcement de l'UNSA et de SUD ne résulte pas essentiellement d'une causalité juridique (la loi), ni pour l'UNSA du déclin du pôle réformiste traditionnel et pour SUD du déclin de la CGT, ni purement d'un travail d'équipes syndicales ou de leurs valeurs et de leurs identités professionnelles, mais d'une combinaison des trois facteurs.

### 1.3. Quel devenir pour FO, la CFTC et la CGC ?

Les organisations éliminées – au niveau national – n'ont pas nécessairement démérité sur le plan électoral : FO et la CGC, qui avaient fait liste commune en 2009, malgré là aussi de profondes différences idéologiques, conservent le même nombre de voix qu'en 2006<sup>12</sup>. Mais,

---

<sup>10</sup> Déclaration confédérale, *UNSA magazine*, mai 2008.

<sup>11</sup> Communiqué de l'USS, 10 avril 2008.

<sup>12</sup> FO est un agrégat de courants de la droite de l'échiquier politique à la gauche radicale d'inspiration trotskiste. Cela oblige à nuancer l'affirmation selon laquelle FO serait réformiste.

sauf exceptions régionales, ces organisations ont perdu leur représentativité nationale. Il en découle que leurs représentants sortants ont dû abandonner les différents mandats ou décharges horaires dont ils bénéficiaient<sup>13</sup>. Cela a parfois obligé ces « permanents » à retourner à un poste de travail classique. Cette situation a été vécue – selon nos observations – douloureusement, comme une sorte d'échec personnel, nourrissant amertume et regard extrêmement critique sur une réforme qui sanctionne des syndicalistes jusque là fortement impliqués dans le système des relations professionnelles.

La CFTC se retrouve dans une situation plus problématique encore compte tenu d'une stratégie plus illisible et de l'éclatement – avant le scrutin – de nombre de ses équipes. Pour sauver leurs mandats, certains de ses responsables ont préféré rejoindre d'autres organisations. Tous les cas de figure se sont produits et les confusion-recompositions vont se poursuivre aux lendemains des élections dans la perspective du scrutin de 2011. La CFTC s'est refusée à tout rapprochement avec la CFDT. Cela pourrait paraître pourtant logique vu de l'extérieur. En fait, la « déconfessionnalisation »<sup>14</sup> de 1964 demeure un traumatisme marquant des militants qui ne l'ont pourtant pas vécue (ce qui interroge sur la fabrication des identités syndicales et l'impact d'événements historiques)<sup>15</sup>. Existe également un ressentiment à l'égard d'une organisation à l'origine de la « position commune » fustigée comme la cause des difficultés actuelles et, peut être à terme, de la mort de la CFTC. Enfin, l'approche de la négociation – par les deux organisations – n'est pas de même nature. En Lorraine, l'un des responsables de la CFTC reproche à la CFDT un jeu « tordu » et se déclare favorable à la construction de rapports de force. De façon étonnante, la CFTC – toujours en Lorraine – se trouve plus d'affinités avec FO, laïque, voire antireligieuse, qu'avec la CFDT ou d'autres organisations.

Dans la perspective des prochaines élections, FO, la CGC et la CFTC tentent de faire cause commune. De ce point de vue, la loi favoriserait bien un regroupement mais ce dernier – même circonstanciel – peine à prendre forme (et n'aboutira pas).

---

<sup>13</sup> Selon la SNCF, ces décharges représentent 2 332 équivalents temps plein en 2010. Il s'agit d'une ressource importante pour les syndicats. Les élections professionnelles contribuent aussi à leur répartition (puisque qu'un ratio – décharges horaires / voix – s'applique). Cela redouble leur enjeu.

<sup>14</sup> La CFTC – chrétienne – s'était alors transformée en une organisation laïque, la CFDT... ce que rejeta une petite partie de la CFTC.

<sup>15</sup> Dans ce registre, voir : Bois P. (1971), *Paysans de l'Ouest. Des structures économiques et sociales aux options politiques depuis l'époque révolutionnaire dans la Sarthe*, Paris, Flammarion, 1971. L'auteur rapporte certains comportements électoraux à des traumatismes historiques de l'époque révolutionnaire.

#### 1.4. La resyndicalisation : « *En attendant Godot...* » ?

Outre la recomposition-simplification du paysage syndical, la loi d'août 2008 est censée favoriser la resyndicalisation et donc inverser l'évolution du taux de syndicalisation depuis les années 1970 (même si le déclin de ce dernier s'est nettement ralenti depuis quelques années, comme si un plancher avait été atteint)<sup>16</sup>. La représentativité étant désormais assise sur le vote, les promoteurs de la réforme ont postulé que celle-ci obligerait à sortir d'un syndicalisme d'appareils ou « professionnalisé »<sup>17</sup>. Avec la réforme, les syndicats devraient à nouveau « cultiver » leur base, recruter de nouveaux adhérents, consolider leurs implantations pour recueillir ensuite des voix et assurer leur pérennité. Pour autant, malgré la mise en œuvre de la réforme, aucune resyndicalisation ne semble en vue selon les différents responsables syndicaux interviewés.

Bien au contraire : les zizanies entre organisations perdurent et découragent, au moins partiellement, la syndicalisation. De même, le seul regroupement entre organisations qui soit intervenu à la SNCF – lequel demeure inachevé – et a concerné la CFDT et la FGAAC, n'a pas constitué la force d'attraction espérée. Les soutiens se révèlent plus faibles que ceux des deux organisations antérieurement au rapprochement.

Toutes les organisations demeurent donc confrontées à une même problématique : celle du renouvellement de leurs effectifs, compte tenu notamment d'un « *papy boom* syndical », soit le départ à la retraite d'importantes cohortes de militants, difficilement remplacés par des plus jeunes, malgré la mise en œuvre de politique *ad hoc* de recrutement et l'utilisation à la SNCF de « chèques syndicaux » (dits AY) qui permettent l'organisation de sessions de formation « découverte du syndicalisme » (il s'agit de crédits de formation syndicale distribués aux syndicats qui, dans ce cas, en redistribuent une partie aux salariés afin de tenter de les attirer lors de ces formations). Il conviendrait aussi d'évoquer un syndicalisme de service qui fait feu de tout bois dans l'espoir d'attirer de nouveaux adhérents (et, par exemple, à la SNCF :

---

<sup>16</sup> Sur le sujet : Andolfatto D., Labbé D. (2009), *Toujours moins. Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, Paris.

<sup>17</sup> L'étude d'*Entreprise & personnel*, citée ci-dessus (note n° 8), confirme – pour sa part – ces caractéristiques (en dépit de la réforme de 2008). Plus au fond, les « élus des salariés », qui tireraient de moins en moins leur force du nombre des adhérents et des militants, évolueraient vers un rôle de « lanceur d'alerte » (via le CHSCT notamment) cherchant à attirer l'attention en interne ou en externe sur certains risques (pour la santé des salariés ou l'environnement) et des pratiques jugées problématiques (*op. cit.*, p. 19 et 29).

« *pack* » comprenant un abonnement téléphonique à un prix avantageux compris dans l'adhésion, association de consommateur, assistance juridique...).

La situation est encore plus problématique pour les organisations qui ont perdu leur représentativité. Elles s'efforcent tant bien que mal de faire vivre un réseau (lorsque celui-ci existait comme dans le cas de la CFTC, en Lorraine par exemple, ou de FO). Elles maintiennent donc des sections syndicales et tentent de prendre appui sur la nouvelle institution issue de la loi de 2008 – le représentant de la section syndicale (RSS) – pour demeurer un interlocuteur, certes secondaire, du management. Mais cette institution peut être perçue également comme une régression, l'acceptation de ce qui ne serait qu'un sous-statut. D'une organisation à l'autre, les usages des RSS sont variés.

En Lorraine, la CFDT, qui a perdu sa représentativité, voit dans le RSS une sorte de refuge provisoire, une institution-relais, qui permet de conserver des ressources et de demeurer un acteur des relations professionnelles. Cette attitude se trouve facilitée par la bienveillance que la direction maintient envers la CFDT là où elle a perdu sa représentativité. D'abord parce que la CFDT-FGAAC a conservé sa représentativité au niveau national de l'entreprise mais aussi parce qu'elle demeure un appui indispensable pour construire ce « pôle réformiste » que la direction ne désespère pas de faire émerger.

*A contrario*, d'autres organisations – la CFTC et FO – refusent de jouer ce jeu de la « loyauté » qui ressortit de ce nouveau dispositif légal. Elles préfèrent sortir du jeu (« *exit* »), protester (« *voice* ») et, en l'occurrence, tenter de s'appuyer sur d'autres ressources pour compenser la perte de la « représentativité »<sup>18</sup>. Il est vrai que ces mêmes syndicats – qui n'ont conservé leur représentativité que dans quelques régions ou établissements de la SNCF – ne bénéficient plus de la même sollicitude de la direction que la CFDT.

Les militants FO interviewés sont amers et – selon leurs mots – préfèrent « retourner sur le terrain », soit reprendre un poste de travail classique puisqu'ils ont perdu leurs mandats. La CFTC-Lorraine, au contraire, a privilégié l'action judiciaire pour contester les conséquences de la mise en œuvre de la loi nouvelle concernant, par exemple, le fonctionnement des comités d'entreprise. Elle se plaint notamment d'être victime de discrimination de la part des autres syndicats et de l'employeur. Plus au fond, la défense du pluralisme syndical, le refus de faire du suffrage professionnel le seul étalon de la représentativité, qui devrait renvoyer à une

---

<sup>18</sup> Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, Loyalty. Responses to Decline Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.

« sociologie des profondeurs »<sup>19</sup>, sont au nombre des principaux arguments opposés à la loi nouvelle.

### 1.5. Le « *mercato* »

Si la réforme n'a donc pas produit la recomposition et la resyndicalisation attendues, on observe que sont intervenus des transferts de militants qui disposaient de mandats représentatifs et qui, bénéficiant d'importantes décharges horaires, étaient souvent devenus des militants professionnels ou des permanents. Les représentants appartenant aux organisations les plus menacées par la loi de 2008 sont allés proposer leurs services et apporter leurs soutiens à d'autres syndicats assurés de demeurer dans le jeu. Autrement dit, les recompositions organisationnelles qui n'ont pas eu lieu se seraient – partiellement – réalisées au niveau d'individus.

A la SNCF, deux vagues de transferts sont intervenus : en amont des élections de mars 2009 puis dans la perspective du scrutin de 2011. La première vague a vu, par exemple, de nombreux permanents CFTC migrer vers la CFDT, notamment dans la région lyonnaise. En Lorraine, le président du secteur régional de la fédération des cheminots a préféré rejoindre en 2010... la CGT avec une centaine d'adhérents affirme-t-il. Dans un tract – non daté – diffusé début 2010, il explique sa démarche par refus « des alliances contre-nature avec la CFE-CGC et FO » que projette la CFTC pour recouvrer sa représentativité. Il indique aussi qu'il a évalué les différents « choix » qui s'offraient à lui. Il n'a pas choisi l'UNSA qui « reste toujours un allié objectif de la direction », ni SUD « essentiellement protestataire » et non adossé à une confédération ce qui présenterait un « risque » d'affaiblissement à terme, ni la CFDT qui « accompagne le libéralisme » et qui, par « son alliance avec la FGAAC favorise l'action corporatiste des agents de conduites ». En « bon » calculateur, il s'est donc tourné vers la CGT, « syndicat contestataire et constructif » dont il apprécie aussi la stratégie de rassemblement au niveau confédéral. Il ajoute encore qu'il a passé « des bons comme des mauvais moments » à la CFTC, qu'il a « apprécié certains militants pour leur travail et leur dévouement... mais [les a] détesté[s] quand leur intérêt personnel passait avant l'intérêt collectif » ! Dans le Nord, ce sont des responsables du syndicat CFTC qui ont rejoint SUD,

---

<sup>19</sup> Selon un argument des syndicalistes du tournant des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles, « la représentativité dérive d'un présupposé sociologique – l'homogénéité du groupe de production – et non d'une arithmétique liée à un quelconque suffrage : elle est un donné social et non un constat politique » (Rosanvallon P. (1987), *La question syndicale*, Calmann-Lévy, Paris, pp. 208-209).

pour des raisons d'ailleurs qu'il faudrait différencier selon les individus (jeune militant combatif ou trésorier du syndicat chrétien, cadre autodidacte en fin de carrière, peu motivé par un retour à un poste de travail).

Pour décrire ces transferts, les syndicalistes recourent parfois au vocabulaire footballistique : le « *mercato* ». Il existerait une sorte de marché des permanents qui, quelle que soit leur étiquette d'origine, se « vendraient » au syndicat le plus offrant, en l'occurrence celui qui leur permettra de conserver leur(s) mandat(s) et leur statut de « permanent » (« agent en service libre » à la SNCF) en échange de l'apport des électeurs qu'ils promettent d'amener avec eux.

Cela interroge sur les influences syndicales. Les étiquettes syndicales seraient finalement moins décisives que les candidats qui, une fois élus, deviendraient de petits notables disposant d'une clientèle fidèle, cherchant à faire prospérer leur petite « entreprise de représentation ». Sans doute faut-il se garder de généralisation hâtive... mais le « *mercato* » autorise à s'interroger. Il pose également la question des identités syndicales qui se seraient effacées derrière des ambitions individuelles. Ceux qui restent fidèles à leur organisation d'origine, malgré la perte éventuelle de la représentativité, décrivent ces transfuges comme des « mercenaires » s'engageant là où les conditions d'un militantisme professionnel sont les plus pérennes.

Le défi de la syndicalisation demeurerait donc entier. Dans une analyse à chaud de la réforme de 2008, A. Bevort signalait à ce propos : « En l'absence de tout avantage pour l'adhérent, l'épuisement d'une forme syndicale reposant sur l'implication forte des adhérents (sur une identification autant idéologique et militante que sociologique) et son remplacement par un modèle politique de représentation reposant sur une compétition organisationnelle et sur la délégation plus que sur la représentation de la profession et sur le mandatement, décourage l'adhésion »<sup>20</sup>.

## 1.6. Les difficultés persistantes du dialogue social

En obligeant à une re-légitimation des acteurs syndicaux par le suffrage professionnel et à la constitution de majorité d'engagement pour la signature d'accords, la loi du 20 août 2008 vise officiellement la « rénovation de la démocratie sociale ». A la SNCF, la réforme a été

---

<sup>20</sup> Bevort A. (2008), « De la position commune sur la représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français », *Droit social*, n° 7-8 (juillet-août).

bien accueillie par l'employeur comme par les organisations syndicales lorsqu'elles ont conservé leur représentativité. Beaucoup évoquent des négociations qui auraient gagné en fluidité. Elles ne s'ouvriraient plus par la lecture d'une dizaine de déclarations liminaires. On entrerait plus vite dans le vif du sujet. « Avec moins de gens autour de la table » – selon un interlocuteur syndical mais aussi un représentant de la direction – la discussion serait plus féconde. Les organisations qui demeurent représentatives auraient également gagnées en légitimité. Pour autant, ce nouveau contexte juridique n'a pas empêché l'une des plus longues grèves que la SNCF ait connu depuis ces dernières années. Et ce conflit a souligné combien simplement se parler et négocier demeuraient difficiles.

Par ailleurs, le paysage syndical à la SNCF – et donc les acteurs possibles de ce dialogue – apparaît désormais à géométrie variable, ce qui peut poser au passage des problèmes d'articulation des relations professionnelles selon les niveaux. En effet, à la SNCF, la représentativité des organisations est mesurée au niveau de 27 comités d'établissements et c'est l'agrégation des résultats des ces 27 élections au niveau national qui donne la liste des organisations représentatives au sein de l'entreprise. Or cette dernière liste – nationale – n'est pas nécessairement identique à toutes les listes régionales. Des différences peuvent exister. Si l'on descend au niveau des établissements infrarégionaux, d'autres différences surgissent. Par exemple – à la suite des élections professionnelles de 2009 –, la CFDT, représentative au plan national, ne l'est pas dans la région Champagne-Ardenne tout en étant majoritaire dans l'un des établissements de cette même région. De plus, une organisation peut éventuellement être majoritaire au niveau des élections des délégués du personnel et minoritaire à l'élection du comité d'entreprise. Cette diversité dans la représentativité ne constituerait-elle pas un véritable casse-tête juridique ? Il est difficile dans ces conditions de parler d'une simplification du paysage syndical et d'une facilitation du « dialogue social ». D'autant plus que les OS non représentatives peuvent créer des sections et désigner des RSS (et donc demeurer des acteurs secondaires, mais bien présents, des relations sociales). Le conflit demeure également une caractéristique centrale de l'entreprise.

## 2. Le conflit comme mode de régulation

Si, à la SNCF, les élections professionnelles du 26 mars 2009 ont effectivement produit certains résultats prévisibles du fait de la mise en œuvre de la réforme et d'anticipations des syndicats. Ceux-ci semblent cependant limités, voire peu perceptibles au niveau des salariés et de l'encadrement. Des changements, plus ou moins contraints ou lents, sont néanmoins en

cours. Mais il reste illusoire de mesurer les effets de la loi sans replacer son application dans le contexte d'incessantes restructurations de la SNCF (redéfinition des périmètres des établissements, filialisation), qui brouillent les effets de la loi, en complexifient l'application et l'interprétation de la loi à la SNCF. Le nouveau contexte juridique, et une conjoncture politico-économique incertaine, incitent les syndicats et les managers à un jeu plus tactique encore que par le passé.

La SNCF a ainsi connu, du 7 au 21 avril 2010, un long conflit ouvert qui a montré combien les relations professionnelles demeurent dans cette entreprise difficiles et complexes. Cette lutte ouverte, est même apparue échapper à la compréhension des acteurs, ce qui n'est pas la première fois dans le secteur ferroviaire, et interroge finalement sur un certain mode de relations professionnelles<sup>21</sup>. Cela constitue une raison supplémentaire pour tenter d'en dégager quelques traits en s'interrogeant sur ses liens avec la réforme de la représentation syndicale.

### 2.1. « Refoulé, le social finit toujours par ressurgir<sup>22</sup> » ?

Officiellement le conflit d'avril 2010 appuyait un long cahier de revendications (emploi, avenir de l'entreprise, avenir du fret, ouverture de la concurrence dans les transports régionaux, salaires). Mais une si longue liste peut souvent s'interpréter comme le signe de frustrations aussi nombreuses que diffuses. De fait, ce conflit renvoie à plusieurs causes profondes.

Il résulte d'abord d'inquiétudes engendrées par d'importantes restructurations (concernant notamment le fret) et la filialisation croissante d'activités (la SNCF – établissement public - est à la tête d'une holding de 48 entités et de 650 filiales, dont certaines l'auto-concurrentent). Certes la SNCF compte encore plus de 155 000 salariés mais le nombre de ceux qui relèvent du groupe sera bientôt plus important que ceux qui émargeront à la maison mère (et au « statut » des cheminots). Dans un avenir proche, si la tendance actuelle se poursuit, la plus grande partie du chiffre d'affaires de la SNCF émanera du groupe et non plus de l'établissement public. Ce qu'il faut appeler une privatisation rampante correspond à la volonté de la direction de la SNCF de contourner les résistances des cheminots à ce nouveau cours pour mieux, selon elle, se préparer à l'ouverture progressive du marché du transport

---

<sup>21</sup> Cf. Vacquin H. (2009), *Le conflit de Paris-Saint-Lazare*, rapport pour la direction de la SNCF, p. 13.

<sup>22</sup> Kaplan S., Minard Ph. (2004), dir., *La France malade du corporatisme*, Belin, Paris, p. 31.

ferroviaire voulue par la Commission européenne, depuis 1991. Or, les cheminots, par attachement au service public ou par crainte de perdre un statut encore protecteur, n'adhèrent que faiblement aux orientations de l'entreprise qu'ils ne comprennent d'ailleurs pas toujours tant elles sont incertaines et chaotiques. De plus, ces réorientations ne portent guère leurs fruits puisque chaque semaine apporte son lot de nouvelles souvent perçues comme des menaces : progression du fret privé, transformation de la SNCF en société anonyme, dégradation de sa notation financière, projet d'un cadre social harmonisé commun à tous les cheminots de France, transfert des cheminots SNCF vers des opérateurs privés si ces derniers remportent les appels d'offres au niveau des régions, pénétration de la concurrence dans le transport voyageur... Les cheminots ont aussi le sentiment de se heurter à une intransigeance croissante de la direction de la SNCF... et le pouvoir politique paraît encourager ce raidissement. Ce dernier affiche sa détermination à balayer les résistances à la « modernisation » des relations sociales en général et au sein de la SNCF en particulier, à assouplir les résistances des syndicats, notamment la CGT et SUD, réputées arc-boutées sur la défense « d'archaïsmes ».

## 2.2. La montée des tensions

Le conflit d'avril 2010 n'a pas éclaté comme un coup de tonnerre dans un ciel serein. Il est précédé par le demi-échec de deux journées d'action – dites « carrées » (c'est-à-dire non reproductibles) – organisées en janvier puis en février 2010 et visant notamment les restructurations. Echéec aussi – en mars – de la négociation sur les salaires lors de laquelle la direction de la SNCF, comme elle le fait depuis plusieurs années, avait conditionné une « augmentation générale » de 1,3 % à la signature des syndicats et prévenue que, faute d'accord, la hausse ne serait que de 0,9 %<sup>23</sup>. Mentionnons aussi le résultat mitigé de la journée d'action interprofessionnelle du 23 mars 2010. Selon certains observateurs ou syndicalistes, le contexte immédiat de la grève, c'est aussi le mécontentement grandissant de militants CGT qui ne se satisfont plus de rituelles journées d'actions sans résultats. A Toulouse, Marseille, Montpellier, Clermont-Ferrand selon *Les Echos* (22 avril 2010), des adhérents de la CGT auraient rejoint SUD, qu'ils perçoivent comme plus déterminé à

---

<sup>23</sup> Ce qui sera finalement le cas. Pourtant, rien n'interdisait à la direction de décider unilatéralement une augmentation des salaires de 1,3%. Ce choix participe aussi du rapport de forces avec les syndicats, voire d'un type de relations qui rappelle « l'univers militaro-hiérarchique de la SNCF » dont parlait G. Ribeill (1994) (« SNCF : du malaise social à la cassure corporative », *Travail*, n° 31).

s'engager dans une lutte ouverte et franche. En outre, la CGT n'apprécie pas que le président de la SNCF cherche à isoler son syndicat en travaillant à la construction d'un pôle réformiste fondé sur une alliance privilégiée avec l'UNSA et la CFDT-FGAAC, alors que ces dernières, à la suite des élections de 2009, et même en additionnant leur audience, ne peuvent signer – seules – aucun accord (faut de 30 % d'audience électorale).

En fait, la CGT paraît s'être engagée dans ce conflit surtout parce qu'elle subissait une concurrence menaçante de SUD. En outre, malgré son score très honorable aux élections de mars 2009 (presque 40 % des suffrages exprimés), elle ne parvenait pas à être considérée par la direction comme susceptible de jouer un rôle plus « responsable » ou plus « engagé » dans les relations sociales (dans le sillage de la CGT d'EDF<sup>24</sup>, pour faire comparaison). Il est vrai que la CGT a du mal à intégrer ce rôle, une partie de ses militants restant attachés à la lutte des classes et s'opposant à toute remise en cause du statut du cheminot (encore protecteur pour le personnel si on le compare aux accords de branche conclus dans le ferroviaire privé)<sup>25</sup>. Pour simplifier, le dilemme de la CGT pouvait se formuler ainsi : comment recourir moins systématiquement au rapport de force sans céder à SUD l'aile gauche de l'échiquier syndical ?

L'ambition d'occuper tout l'espace n'est pas sans lien avec la mise en œuvre de la loi de 2008. Les nouvelles règles de représentativité syndicale et de régulation des relations professionnelles qui en découlent ont en effet placé la CGT des cheminots « au centre de jeu » (ainsi que l'indiquait D. Le Reste<sup>26</sup>, son secrétaire général, au lendemain des dernières élections professionnelles de mars 2009). Ce faisant, la CGT signifiait qu'il fallait compter avec elle, soit – en d'autres termes – renouer avec un système qualifié parfois de « pacte micro-corporatiste<sup>27</sup> » ou de « cogestion » direction-CGT (comme à l'EDF).

Le graphique n° 2 illustre que la CGT a plutôt joué un rôle d'opposant dans la période antérieure à réforme. Avec FO et SUD, elle apparaît en effet comme l'un des syndicats avalisant le moins d'accords (mais cette opposition n'est pas systématique). La loi nouvelle lui confère de nouvelles responsabilités dans la négociation qu'elle souhaite mettre à profit.

---

<sup>24</sup> Electricité de France.

<sup>25</sup> Cohen V., Dressen M. (2011), « Pénibilité et violence morale chez les conducteurs de trains. Opérateurs privés et opérateur public », in Dressen M., Durand J.-P., dir., *La Violence au travail*, Octares, Toulouse.

<sup>26</sup> Cité par Amedeo F., « La CGT seul maître à bord », *Le Figaro*, 27 mars 2009.

<sup>27</sup> Voir Jobert B. (1996), « Actualité des corporatismes », *Pouvoirs* n° 79, pp. 21-34 et Texier P.-Y. (1998), « Un impossible compromis social français » in Auvergnon P. et al., *L'Etat à l'épreuve du social*, Syllepse, Paris, pp. 230-241.

Pour autant, l'organisation paraît prise entre deux feux : sur sa gauche SUD la surveillance et, sur sa droite, le pôle réformiste cherche à demeurer l'interlocuteur privilégié de la direction.

### 2.3. Un conflit ouvert : la CGT deux fois prise en tenaille

Le long conflit du printemps 2010 (dont plus de 15 jours de grève reconductible) peut se décomposer en trois périodes. La graphique n° 3 donne à voir l'évolution de la participation des cheminots (et, notamment, des conducteurs de train et, plus encore, des contrôleurs, en demande de reconnaissance compte tenu des transformations de leur métier) au fil du conflit.

Entre le 23 mars au 6 avril, la CGT tente de faire d'une pierre deux coups : détacher le pôle réformiste de ses liens privilégiés avec le management de la SNCF et isoler SUD, son plus proche concurrent sur le plan idéologique et stratégique. Dans la poursuite de ce double objectif, la direction de CGT des cheminots développe une politique d'unité d'action exclusive avec l'UNSA et la CFDT-FGAAC-. Pour le 7 avril, sept préavis de grèves catégorielles – et reconductibles – sont déposés par la CGT. Pour le 8, un autre préavis concerne tous les cheminots, mais pour une grève « carrée » de 24 heures. « Ce qu'imaginait la CGT, c'est que le 9 au matin, la direction allait être obligée de céder pour un retour à la normale avant le week-end des vacanciers » commente un syndicaliste<sup>28</sup>. Mais le pôle réformiste se refuse à jouer le jeu. L'UNSA entend préserver ses forces contre la réforme (plus globale) des retraites qui se profile tandis que la CFDT-FGAAC se désengage après avoir obtenu satisfaction sur quelques revendications, notamment salariales. La grève sera donc l'affaire de la CGT... et de SUD.

Du 6 avril – premier jour de la grève – au 20 avril, le pôle radical se retrouve en première ligne. Avec le retrait des réformistes, la CGT est confrontée à la situation qu'elle voulait éviter : un coude à coude – sinon un face à face – avec SUD. Pire, la CGT est cette fois prise en tenaille entre SUD, qui a déposé ses propres préavis de grève, et la direction de la SNCF, qui refuse de négocier avant la reprise du travail. L'intransigeance de la direction est soutenue par le gouvernement (pas question de céder aux syndicats alors que se prépare une nouvelle réforme des retraites). Cependant, malgré l'alliance contrainte avec SUD, le conflit n'embrase pas l'ensemble de la SNCF, parfois – paradoxalement – du fait des militants de SUD bien décidés à ne pas permettre à la CGT de restaurer son image de syndicat de lutte. Certes, des conflits durs se développent dans telle région ou tel établissement, mais la jonction entre les

---

<sup>28</sup> *Les Echos*, 22 avril 2010.

brasiers ne se fait pas (cela est toutefois moins vrai dans le sud de la France). De plus, l'effet d'entraînement sur les sympathisants des autres syndicats semble très faible (en Auvergne, la CFDT s'est parfois jointe au mouvement).

Le 13 avril, la direction fait un petit geste pour permettre à la CGT de sauver la face : elle refuse toujours des « négociations » avec les grévistes mais accepte des « discussions » au niveau des régions. Ces échanges donnent peu de résultats. En fait, la négociation collective est de plus en plus centralisée à la SNCF et les directeurs de région ne disposent guère de marge de manœuvre. Plus au fond, cela traduit une re-centralisation des modes de régulation en même temps que leur dilution à travers le développement d'une organisation matricielle et la quête d'une « performance sociale » (global) de l'entreprise. En termes tactiques, la CGT comme SUD s'en remettent aux votes des assemblées générales sur la poursuite du mouvement. Cela ressemble à une tentative de sortir de l'impasse en sauvant les apparences. De fait, le conflit s'éteint petit à petit, les assemblées votant les unes après les autres la suspension de la grève. Les conditions de déroulement du conflit, l'unité syndicale en trompe l'œil, les hésitations des cheminots à s'engager franchement et la détermination de la direction ont eu raison des grévistes.

Le pôle radical sort battu du conflit mais l'isolement de SUD est accentué par des déclarations gouvernementales qui, en regard, épargnent la CGT<sup>29</sup>. Le mariage forcé entre la CGT et SUD n'est pas parvenu à construire un rapport de force suffisant pour faire reculer la direction. Et lorsque la CGT affirme qu'elle a finalement obtenu la création de 1 300 à 2 000 emplois, elle est démentie par les réformistes qui affirment que cela était accordé avant la grève. Pour la direction, le dénouement constitue un coup d'arrêt à la « gréiculture ». Ce conflit n'aurait-il servi à rien ? De fait, les revendications immédiates satisfaites sont peu tangibles. Mais qui peut dire que l'engagement pris par le gouvernement de renoncer à réduire les avantages relatifs des « régimes spéciaux » de retraites (déjà réformés en 2007) ne résulte pas au moins en partie de cette mobilisation ?

#### 2.4. Leçons d'un conflit : un continuum avec la négociation ?

La première caractéristique du conflit est de se dérouler dans un contexte de division-compétition intersyndicale. D'abord la CGT a tenté vainement de construire une alliance exclusive avec les « réformistes ». Après le retrait de ceux-ci, on assiste à une « coopération »

---

<sup>29</sup> Voir par exemple les déclarations de C. Estrosi, ministre de l'Industrie, le 21 avril 2010.

(compétition et coopération) entre la CGT et SUD qui appellent à une grève reconductible. Au sujet du jeu intersyndical dans ces deux temps, on peut parler de configurations au sens de N. Elias, assez évolutives et complexes<sup>30</sup>. Pour ne parler que des relations CGT et SUD, dans la deuxième phase du conflit, on a pu repérer deux cas de figure :

- Dans certains cas, les cheminots proches des deux syndicats se sont très bien entendus pour conduire la lutte de concert et les divisions entre organisations n'étaient pas plus significatives que les clivages internes à chacune d'elles.

- Dans certains établissements toutefois, notamment là où SUD est leader aux élections parmi les agents de conduite, les militants SUD n'étaient pas très motivés et, parfois, ont peu participé au mouvement, ne voulant pas faire le jeu de la CGT en quête, selon eux, d'une restauration d'image aux yeux de ses adhérents inquiets de l'alignement de la CGT des cheminots sur la confédération CGT (moins radicale) et actrice de la réforme « portant rénovation de la démocratie sociale ». En tout cas, les réticences des équipes SUD manifestées ici ou là, et confirmées par la fédération SUD-rail, se sont attirées les foudres de la CGT ironisant sur ces révolutionnaires qui ne font pas grève (tract de la CGT-cheminots du Nord, 14 avril 2010). On peut dire que l'attitude de ces deux organisations, en rivalité pour occuper l'aile gauche de l'échiquier syndical (SUD) ou ne pas le délaisser (CGT), a engendré, selon les établissements, des résultats contrastés.

Ce conflit se caractérise aussi – deuxième trait – par son caractère catégoriel, puisqu'il a essentiellement visé et mobilisé des « roulants » (conducteurs de train et contrôleurs). La courbe des taux de participation à la grève (voir le graphique n° 3) montre même que c'est au deuxième jour du conflit lorsque le taux de participation des roulants chute rapidement que l'implication d'autres catégories monte en puissance, brièvement, pour retomber.

Troisième trait : depuis mars 2009, date de la mise en œuvre de la loi de 2008, les relations sociales à la SNCF paraissent avoir évolué. La CGT est signataire des trois accords qui ont été validés : accords des 11 janvier et 22 février 2010 concernant le droit syndical (salariés « mis à disposition » des syndicats) et la durée des mandats des représentants du personnel à élire en 2011. La négociation a porté sur une proposition de la direction qui, trouvant lourde et

---

<sup>30</sup> N. Elias (1970) illustre cette notion par l'image du jeu : « quatre hommes assis autour d'une table pour jouer aux cartes forment une configuration. Leurs actes sont interdépendants [...] Ce qu'il faut comprendre par configuration, c'est la figure globale toujours changeante que forment les joueurs ; elle inclut non seulement leur intellect mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques [...]. L'interdépendance des joueurs, condition nécessaire à l'existence d'une configuration spécifique, est une interdépendance d'alliés mais aussi d'adversaires. » (*Qu'est-ce que la sociologie ?*, Pocket, Paris, p. 157).

coûteuse l'organisation biannuelle d'élections professionnelles, a concédé à la CGT des mandats de trois ans (la direction souhaitait quatre ans) en échange de l'acceptation d'une large expérimentation du vote électronique. La signature de la CGT était essentielle pour valider ces accords car les deux autres organisations signataires – UNSA et CFDT-FGAAC – n'avaient pas une audience suffisante, comme on l'a déjà souligné, pour les valider. De son côté, SUD était opposé à ce changement.

Malgré ces trois accords – début 2010 – les rapports entre la direction et la CGT sont demeurés tendus. La CGT a le sentiment de n'être pas suffisamment entendue. La mise en œuvre de nouvelles règles – assez formelles finalement – n'a pas permis de changer les perceptions croisées (la façon dont chaque acteur se représente l'autre partie). Puisque la loi n'a pas – encore ? – réussi à changer les modes de reconnaissance, c'est au conflit – pour reprendre l'approche classique de G. Simmel – qu'a échoué ce rôle<sup>31</sup>.

Pourquoi cet échec alors même que les pouvoirs publics (au moins jusqu'au tournant 2009/2010), singulièrement l'exécutif, voire des directions d'entreprise relevant de différentes branches, ont par pragmatisme fait de la CGT un interlocuteur privilégié ? D'abord la fédération CGT des cheminots ne paraît pas dans sa globalité favorable à l'accentuation du « grand virage » – conversion à un certain réalisme et à une démarche autonome – pris par la confédération depuis 1999. On ne saurait toutefois exagérer ce qui serait un fossé entre stratégies fédérale et confédérale. Le positionnement est en fait mobile. Et – à la SNCF – la CGT s'est aussi résolue à la grève en raison d'une base inquiète d'un relatif immobilisme de l'appareil fédéral face aux restructurations, voire à l'impasse de la négociation sur les salaires. Enfin a joué la concurrence avec SUD poussant la CGT à une sorte de grève « préemptive », afin d'afficher qu'elle conservait le leadership des luttes.

Quatrième trait : s'agissant de la SNCF, on ne peut examiner la loi d'août 2008 indépendamment d'un « bouquet » de textes relatifs aux relations professionnelles, notamment la loi du 21 août 2007 sur le « service minimum » dans les transports publics terrestres en cas de grève. Il s'agit de refroidir la conflictualité en installant des sas entre l'émergence d'un différend et l'éclatement de la grève. Cette loi permet aux syndicats représentatifs de déposer une demande de concertation immédiate (DCI) qui doit réunir les parties dans les cinq jours, cette concertation étant un passage obligé avant le dépôt d'un préavis de grève, qui lui-même ne prendra effet que cinq jours plus tard (soit dix jours de latence avant le déclenchement de la grève). Cependant, concernant les chemins de fer, les

---

<sup>31</sup> Simmel G. (1995), *Le Conflit*, Paris, Circé.

objectifs visés sont loin d'avoir été atteints. Signe du caractère tendu des relations à la SNCF, un rapport de la Cour des comptes relève que le nombre de DCI a fortement cru en 2008 (avant donc l'application de la loi sur la représentativité). Le nombre de ces demandes (2 537), en 2008, a pratiquement triplé par rapport aux deux années précédentes, et « les trois quart des préavis déposés se transforment en grève, ce qui représente un taux jamais atteint auparavant. »<sup>32</sup>

## Pour conclure

La réforme de 2008 cherche à refonder en France la « représentativité au travail », en substituant à un système descendant (règles de représentativité définies par des normes supérieures) un système ascendant (la représentativité est d'abord déterminée au niveau de l'entreprise). Il s'agit bien – au sens propre – d'une refondation avec l'objectif de re-légitimer les organisations syndicales, de favoriser des organisations majoritaires (et donc de limiter l'éclatement), partant d'inverser la courbe de syndicalisation, puisque cet éclatement desservirait l'adhésion syndicale) mais aussi de « dynamiser » ou de « pacifier » les relations professionnelles en tendant vers la notion d'accord majoritaire (seules les organisations qui ont une audience importante peuvent signer des accords, ce qui doit les conduire à davantage s'engager dans le jeu de la négociation).

Ce cadre « quasi-constitutionnel » appliqué aux relations professionnelles est finalement contraignant. Il est censé inverser le cours d'une histoire syndicale française marqué par le pluralisme, dépasser les tensions entre « intégration » des organisations ou syndicalisme de « contestation », promouvoir une nouvelle « démocratie sociale », au demeurant indéfinie sinon mythique.

A la SNCF – terrain de cette étude – les relations professionnelles ont-elles été profondément modifiées par ce nouveau cadre ? En fait, l'ancien contexte syndical et relationnel n'a pas disparu, les acteurs syndicaux n'ont pas été nécessairement renforcés (plusieurs ont été fragilisés) et la négociation collective n'a pas subitement changé de nature. Les organisations qui ont conservé leur « représentativité » ne parviennent pas (pour les « réformistes ») ou ne veulent ou ne peuvent pas (pour les radicaux) s'engager dans un processus de co-construction des normes qui marquerait l'avènement d'une ère nouvelle promue par la réforme. Au contraire – sous les auspices de la loi d'août 2008 – la SNCF a

---

<sup>32</sup> SNCF, *réformes sociales et rigidités de gestion*, Cour des comptes, fév. 2010, p. 10.

connu en 2010 l'un de ses plus importants conflits sociaux depuis plusieurs années. Cela illustre – dans ce cas précis – les limites d'une réforme censée favoriser la « démocratie sociale ». On pourrait même se demander si la loi, au moins provisoirement, n'a pas aggravé la situation du point de vue de ce ceux qui appelaient de leur vœu des relations sociales moins tendues (en bloquant ces relations). Mais cette « crise » n'est pas nécessairement durable et peut aussi s'envisager comme une étape dans un processus de transformation plus long. De fait, les résultats des élections professionnelles de mars 2011 vont permettre de débloquent cette situation.

En outre, cela ne signifie pas que la loi n'a rien changé. Le nombre des organisations représentatives a été sensiblement réduit... mais la direction doit compter encore avec quatre interlocuteurs et même plus dans certains établissements. La loi déstabilise également les syndicats en les obligeant à se remettre en cause, à réajuster leur stratégie pour demeurer dans le jeu. Plus au fond, elle constituerait une ressource pour la CGT, qui souhaiterait jouer un rôle plus actif dans la négociation. Mais celle-ci est handicapée par des relations tensorielles internes, notamment avec sa base, mais aussi, en externe, avec SUD, qui exerce une valence positive sur une partie des adhérents de la CGT. La loi a également eu pour résultat, par les effets de seuil d'affaiblir – provisoirement – un « pôle réformiste » sur lequel la direction ne peut réellement s'appuyer pour signer des accords. Cette faiblesse, redoublé par les ambivalences de la CGT, a finalement – et provisoirement ? – rendu les relations professionnelles plus difficiles. Il est vrai les restructurations présentes et futures à la SNCF sont si profondes, qu'on ne voit pas comment elles pourraient se dérouler sans heurts, sans déceptions et remises en cause des acteurs.

Le 24 mars 2011, les nouvelles élections professionnelles intervenues à la SNCF, sans bouleverser les rapports de force antérieurs entre les organisations professionnelles, permettaient aux « réformistes » – UNSA et CFDT-FGAAC – de franchir le seuil de 30% (les résultats de ces deux organisations s'établissant désormais à 35,0 % des suffrages exprimés contre 29,9 % auparavant). Ce gain s'est réalisé au détriment de l'audience des organisations animatrices du conflit de 2010 : la CGT (surtout) et, secondairement, SUD (voir le graphique n° 1 et le tableau n° 1). Ce nouveau contexte ouvre le jeu social, offrant à la direction de le choix de ses interlocuteurs.

Peu avant le scrutin, l'ancien secrétaire général de la fédération CGT avait pris sa retraite, regrettant dans une lettre adressé au président de la SNCF (le 10 février 2011) que ce dernier n'ait pas « tenté de renouer les fils d'un dialogue social plus productif et des relation sociales plus apaisées »... en faisant de la CGT un véritable partenaire. Il regrettait aussi une pratique

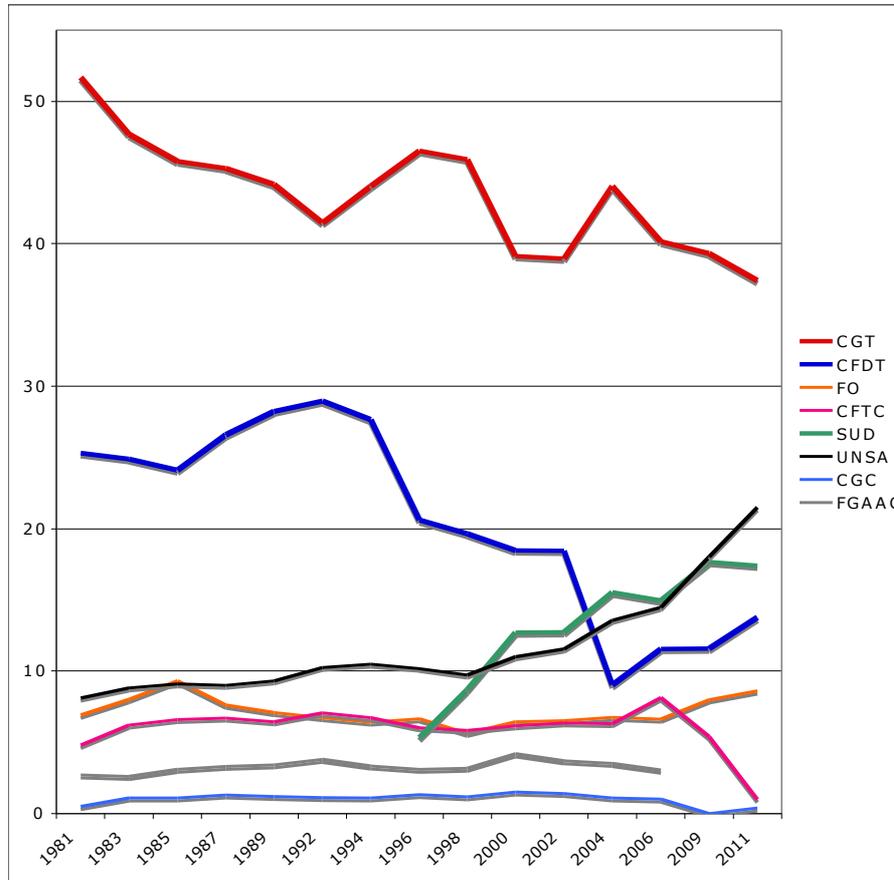
de la négociation qui se réduisait en fait à de la « phraséologie » et avec « très peu de contenu ». Avec le pôle réformiste comme interlocuteur choisi, cette situation va-t-elle changer et permettre d'innover en matière de relations professionnelles dans l'entreprise ferroviaire ?

### Bibliographie :

- Andolfatto D., Labbé D. (2009), *Toujours moins. Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, Paris.
- Auvergnon P. et al. (1998), *L'Etat à l'épreuve du social*, Syllepse, Paris.
- Bérout S. et al. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Ed. du croquant, Bellecombe en Bauges.
- Bevort A. (2008), « De la position commune sur la représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français », *Droit social*, n° 7-8 (juillet-août).
- Bervort A., Jobert A. (2008), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, A. Colin, Paris.
- Cahuc P., Zylberberg A. (2010), *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, Paris.
- Dressen M., Durand J.-P. (2011), dir., *La Violence au travail*, Octares, Toulouse.
- Dubreuil F., Basilien J.-P. (2012), « De la régulation sociale à la performance sociale. Réguler une conflictualité qui se déplace, se transforme, se déguise... », *Entreprise & Personnel*, Etude n° 302 (mars).
- Elias N. (1970), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Pocket, Paris, p. 157 (éd. 2003).
- Kaplan S., Minard Ph. (2004), dir., *La France malade du corporatisme*, Belin, Paris, p. 31.
- Rosanvallon P. (1987), *La question syndicale*, Calmann-Lévy, Paris.
- Simmel G. (1995), *Le Conflit*, Paris, Circé.
- Tournadre-Plancq J., Verrier B. (2008), « La démocratie politique représentative comme modèle pour la démocratie sociale ? », *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 99 (mai).

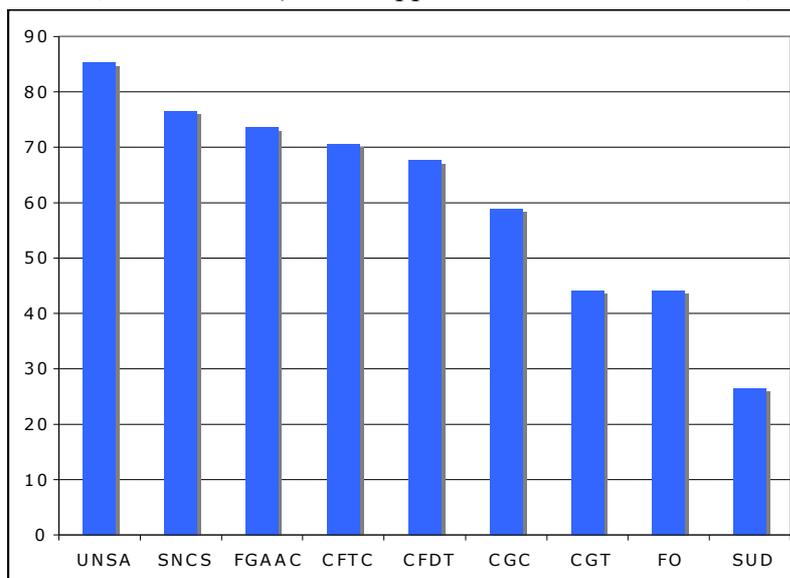
Graphiques :

Graphique n° 1 : Evolution des audiences syndicales réelles à la SNCF (en % des électeurs exprimés)



Sources : SNCF. Graphique réalisé par nos soins.

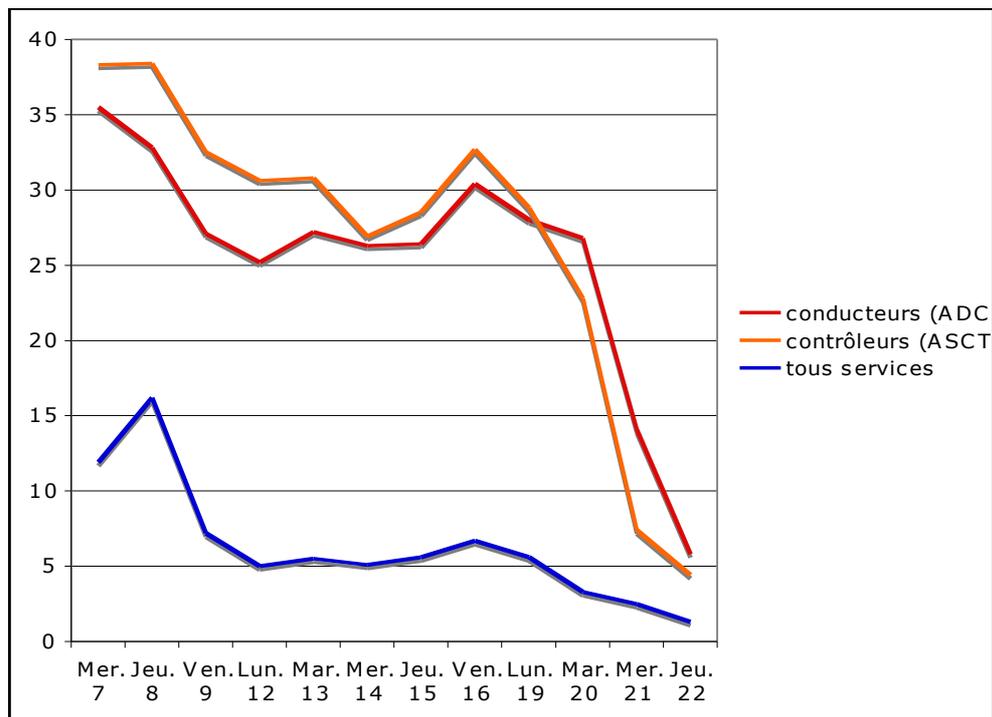
Graphique n° 2 : Taux de signature des accords par les syndicats à la SNCF (en % des accords). 2005-2009 (avant l'application de la loi de 2008).



Sources : SNCF. Graphique réalisé par nos soins.

NB : Au cours de cette période, 34 accords ont été signés.

Graphique n° 3 : Taux de grévistes lors du conflit de la SNCF d'avril 2010 (en % des personnels concernés)



Sources : SNCF. Graphique réalisé par nos soins.

Tableau 1 : Résultats des élections aux comités d'entreprise de la SNCF en 2009 et 2011 (résultats en % des suffrages exprimés)

	<b>CGT</b>	<b>UNSA</b>	<b>SUD-rail</b>	<b>CFDT</b> (dont FGAAC)	<b>FO</b>	<b>CFTC</b>	<b>CGC</b>
<b>2009</b>	39,3	18,1	17,7	11,6	8,0	5,4	-
<b>2011</b>	37,4	21,5	17,4	13,8	8,6	1,0	0,4

Sources : SNCF