

**L'influence de la loi du 20 août 2008
sur les relations collectives de travail
dans les entreprises**

Enquête sociologique et analyse juridique

Adelheid Hege (responsable scientifique)

Aurianne Cothenet

Josépha Dirringer

Christian Dufour

Marcus Kahmann

Septembre 2014

SOMMAIRE

Introduction	5
--------------------	---

Première partie

Les pratiques des acteurs après la loi de 2008 : résultats d'une enquête sociologique

Adelheid Hege (IRES), Christian Dufour (CRIMT), Marcus Kahmann (IRES)

I. Représentativité syndicale, quelle problématique ?	11
I.1. <i>La loi de 2008, une balise dans un processus de transformation de long terme ?</i>	11
I.1.1. La comparaison internationale et la représentativité syndicale en France	12
I.1.2. Un dualisme français mal reconnu, la permanence polymorphe de la voie électorale.....	15
I.1.3. De l'addition de voix locales à une représentativité nationale et de ses risques	20
I.1.4. Un système au caractère étatique renforcé, pour la promotion de la légitimité syndicale ?	28
I.2. <i>Approche méthodologique de l'enquête de terrain</i>	29
I.2.1. Les questions posées	29
I.2.2. Méthodologie	32
I.2.3. Le panel et ses caractéristiques	33
II. Quelles légitimités représentatives? Résultats de l'enquête empirique	41
II.1. <i>Une loi qui produit des effets visibles</i>	41
II.1.1. Les éliminations de syndicats	41
II.1.2. Des éliminations difficiles à accepter, même pour les délégués restants	46
II.1.3. La représentativité, avec ou sans quorum.....	48
II.1.4. Les moyens syndicaux revisités.....	50
II.2. <i>Une loi peu visible dans les priorités des équipes</i>	53
II.2.1. Une loi faite pour ailleurs et qui borne des pratiques anciennes.....	53
II.2.2. La négociation, objet contraint, objet dépassable (ou non)	54
II.2.3. Des pratiques évaluées plus globalement.....	62
II.3. <i>La loi de 2008 et l'agenda des acteurs externes</i>	65
II.3.1. Les syndicats territoriaux : soutien aux équipes et intermédiation institutionnelle	65
II.3.2. Les Direccte, promotion de la négociation obligatoire et du dialogue social.....	70
II.4. <i>De l'autre côté de la loi, des interrogations sur la représentativité « réelle »</i>	72
II.4.1. La reproduction incertaine des représentants	73
II.4.2. Les relations avec les syndicats sous le signe de l'autonomie et de l'incertitude.....	82
II.4.3. Les directions juges de la représentativité de terrain des équipes syndicales	89
III. Conclusion : des acteurs et des mandants	93
III.1. <i>Les services décentralisés de l'Etat</i>	94
III.1.1. Les sections : contrôle et promotion.....	94
III.1.2. Les niveaux régionaux plus centralisés : le dialogue social comme service d'Etat	95
III.2. <i>Les employeurs et la loi : pour avis conforme</i>	96
III.3. <i>Les organisations syndicales</i>	98
III.3.1. Les unions syndicales périphériques : le cœur de l'enjeu ?	98
III.3.2. Les délégués : leur reproduction – déjà menacée – n'est pas confortée par la loi	100
III.4. <i>La construction de la relation syndicale et sa base</i>	103
Bibliographie	106

Deuxième partie

L'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical d'entreprise : étude juridique empirique de quelques accords de droit syndical

Aurianne Cothenet, Josépha Dirringer, juristes en droit du travail

I. Introduction	111
<i>I.1. Environnement juridique de l'étude.....</i>	111
1.1.1. Principes du droit de la représentativité issus de la loi du 20 août 2008	112
1.1.2. La négociation collective en matière de droit syndical.....	122
<i>I.2. Méthodologie : une étude juridique empirique.....</i>	130
II. Modes d'influence de la loi de 2008 sur les pratiques conventionnelles en matière de droit syndical.....	133
<i>II.1. Indifférence.....</i>	133
<i>II.2 Références.....</i>	134
A. Evocations.....	134
B. Applications.....	135
1. Les conditions d'accès à la qualité de syndicats représentatifs.....	136
2. Les prérogatives reconnues aux organisations syndicales	143
3. Nouvelles conditions de validité des accords.....	146
<i>II.3. Incidences.....</i>	147
A. La sélection des organisations syndicales dans l'espace et dans le temps	148
1. La sélection des organisations sociales dans l'espace	148
2. La sélection des syndicats dans le temps	151
B. Vers une atténuation de la distinction entre syndicat représentatif/non représentatif.....	153
<i>II.4. Concomitances.....</i>	159
A. Légitimation	159
1. La répartition égale par organisation syndicale représentative	159
2. La répartition en fonction du nombre d'élus	161
3. La répartition au prorata de l'audience	162
4. La répartition au regard de l'effectif et de la règle de concordance.....	164
B. Institutionnalisation.....	165
1. Le discours de promotion du dialogue social	168
2. La réalisation du dialogue social : les moyens mis à disposition du dialogue social.....	171
3. Du dialogue social à la contamination hiérarchique	182
C. Autoréglementation ?.....	193
1. Dialogue social et démocratie sociale au service de l'autoréglementation	193
2. La recherche d'articulations idoines	198
III. Conclusion.....	207
Annexe : Les accords étudiés	209

Cette recherche a été réalisée dans le cadre des conventions d'étude conclues pour les années 2012 (projet n° 2) et 2013 (projet n° 2) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) « au service des organisations représentatives des travailleurs » et la Confédération générale du travail (CGT).

INTRODUCTION

La loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale » modifie en profondeur les règles d'accès à la représentativité syndicale. Son objectif est de consolider la légitimité du pouvoir de représentation exercé par les syndicats de salariés, tout particulièrement dans le cadre de la négociation collective. Dans les entreprises, la mobilisation électorale des salariés décide, pour chacune des organisations en lice, de la possibilité d'accéder, ou non, au statut d'acteur de la négociation collective comme à la qualité de syndicat autorisé à signer (ou à contester) des accords collectifs. De mauvaises performances électorales risquent d'écarter du jeu de la représentation collective qui cesse de garantir la pérennité institutionnelle antérieure. La « clarification » qu'apportent les nouvelles techniques de détermination de la voix légitime à exprimer les intérêts des salariés est mise en avant par les services du ministère du Travail : « La loi du 20 août 2008 a transformé en profondeur la représentativité syndicale en la fondant sur des critères renouvelés, objectifs et appréciés périodiquement » (ministère du Travail, 2013 : 194). Du côté des partisans comme des opposants de la réforme de la représentativité syndicale issue de la position commune Medef – CGPME – CFDT – CGT, des changements significatifs ont été anticipés en ce qui concerne la présence syndicale dans les entreprises, la conduite des négociations collectives, les modes d'organisation des échanges entre les acteurs.

Quels changements imputables à la loi de 2008 peut-on observer dans l'exercice de la représentation collective et dans les rapports collectifs du travail dans les entreprises ? La consécration électorale vient-elle conforter la légitimité représentative et négociatrice des équipes syndicales ? L'élimination des voix très minoritaires rend-elle plus fluide et plus percutant le dialogue social local ? Des mécanismes de validation plus transparents des acteurs syndicaux sont-ils en mesure de donner un nouveau souffle à la négociation collective ? Un double travail d'investigation mené dans le cadre de

l'IRES pour l'Agence d'objectifs de la CGT devait fournir des éléments de réponse à ces questions.

Une enquête sociologique et une étude juridique ont été menées en parallèle entre 2012 et 2014 par deux équipes de chercheur(e)s. Il s'agissait de mieux comprendre les stratégies des acteurs dans les entreprises à un moment où la loi avait déjà produit des résultats : des premiers cycles électoraux avaient eu lieu sur les sites de travail et leur agrégation devait fonder, au cours de la recherche, la détermination de la représentativité des organisations sommitales.

Les deux études réunies dans ce rapport ont des objets différents ; elles se distinguent par le champ étudié comme par les exigences méthodologiques propres à chacune des deux disciplines. L'étude sociologique repose sur des enquêtes empiriques menées auprès d'acteurs syndicaux et d'employeurs dans des établissements de grande et de petite taille. L'étude juridique consiste dans l'analyse d'accords collectifs de droit syndical. Les panels étudiés, construits indépendamment et sans prétention de représentativité dans l'un et l'autre cas, sont d'ampleurs inégales : centré sur un petit nombre de groupes français ou internationaux dans le cas de l'étude juridique, plus étendu et construit pour approcher la diversité des configurations syndicales et des modes de gestion des relations sociales dans le travail sociologique. Le groupe est le niveau d'exploration dans la recherche juridique, l'établissement sert de porte d'entrée à l'analyse sociologique. Pour cette dernière, il s'est agi d'appréhender le jeu des acteurs dans un contexte de transformations multiples : quelle est l'empreinte de la loi de 2008 sur les relations entre représentants et salariés, et entre représentants et employeurs ? L'étude juridique s'est intéressée à la façon dont l'injonction législative oriente (ou non) la production normative dans les entreprises : comment les acteurs s'emparent-ils des dispositions de la loi ? Les deux rapports offrent ainsi deux éclairages distincts sur des problématiques spécifiques liées à la capacité transformatrice, potentielle ou réelle, de la loi.

Les deux études toutefois entrent aussi en résonance de sorte que, au-delà de la différence des objets, elles livrent un regard croisé sur les modes d'appropriation de la loi de 2008 par les acteurs dans les entreprises.

Par précaution méthodologique, les deux études cherchent à situer la période qui s'ouvre avec l'entrée en vigueur de la loi dans une perspective temporelle plus longue. L'étude juridique procède à la comparaison d'accords de droit syndical conclus, dans les mêmes entreprises, avant et après l'entrée en vigueur de la réforme. L'approche sociologique consiste à entendre syndicalistes et dirigeants d'entreprise dans l'objectif de recueillir les appréciations qu'ils font plus généralement des évolutions observées dans leur environnement, économique, social, institutionnel, syndical. Les chercheurs

retournent dans des entreprises déjà visitées dans le cadre d'études dédiées à des champs connexes dans les années 1990 et/ou 2000 (un tiers du panel sociologique).

Les articulations à l'intérieur des systèmes de représentation dans les entreprises retiennent également l'attention des deux équipes. Elles sont susceptibles d'être affectées, au-delà de l'action de la loi, par la densification des agendas de négociation collective d'entreprise sous impulsion étatique. Comment se comparent les statuts et moyens dédiés aux représentants syndicaux centraux chargés des responsabilités de négociation, et le rôle dévolu, dans les accords de droit syndicaux, aux représentants « de base », dont l'élection sur les sites du travail décide de la représentativité syndicale ? Quel intérêt y est porté aux « autres » tâches représentatives incombant aux équipes syndicales (DP par exemple) qui échappent au champ de la négociation collective, pierre angulaire de la réforme de la représentativité syndicale ? D'un point de vue sociologique, il est crucial de comprendre où prend naissance le pouvoir représentatif. La contribution des salariés à la légitimation de leurs représentants s'épuise-t-elle dans l'acte du vote, souvent quadriennal ? La participation à la négociation (obligatoire) peut-elle être considérée comme l'élément organisateur du rôle représentatif qu'exercent les délégués à l'encontre de leurs mandants, et comme l'épicentre de leur pouvoir représentatif ?

Les deux études dessinent ainsi un champ de tensions, dans lequel se confrontent, d'une part, les légitimités locales et centrales de la représentation collective, les unes construites dans l'établissement, les autres instaurées au sommet de l'entreprise, et, d'autre part, les légitimités dérivant de tâches spécialisées (négociation collective) et celles produites dans l'exercice des rôles généralistes de la représentation syndicale (la « représentation au quotidien » ; Dufour, Hege, 2002). Cela soulève la question de l'autonomie que sont en mesure de faire valoir les collectifs syndicaux qui cherchent à déterminer eux-mêmes le centre de gravité de leur action, dans un contexte où pouvoirs étatiques et patronaux se montrent activement investis dans l'écriture des agendas représentatifs. L'un des paradoxes de la réforme de la représentativité syndicale, et non le moindre, pourrait être que la légitimité représentative se décide dorénavant dans un espace (le site du travail) que la loi désigne (entre les lignes) comme étant le moins stratégique dans l'édifice de la représentation. Quelle sera dès lors la motivation des équipes syndicales locales à persévérer dans l'exercice et celle de leurs mandants à participer à la construction de la représentativité de leurs mandataires ?

Dans ce rapport, les deux études sont présentées successivement. Elles peuvent se lire indépendamment l'une de l'autre. Mais chacune contient des éléments de cadrage susceptibles d'éclairer l'approche opposée. Ensemble elles livrent une compréhension plus globale des évolutions du système de représentation collective des salariés. Dans

sa première partie, l'étude sociologique met en perspective historique les mécanismes de reconnaissance de la représentativité dans un système dual français marqué par un interventionnisme étatique appuyé, et la transformation du statut qui y est reconnu au principe électif. L'étude juridique précise, en première partie, les transformations opérées avec le passage de la représentativité présumée à la représentativité prouvée et l'étendue des compétences reconnues aux acteurs d'entreprise pour négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical.

Les auteur(e)s de ce rapport tiennent à remercier les interlocuteurs qui leur ont ouvert l'accès aux sources conventionnelles et ceux/celles qui ont été prêt(e)s à leur consacrer du temps lors des visites d'entreprises. Ils remercient également les membres du comité de pilotage qui a accompagné la recherche et a permis, en cours de recherche, l'échange entre les deux équipes.

Première partie

Les pratiques des acteurs après la loi de 2008

Résultats d'une enquête sociologique

Adelheid Hege, IRES
Christian Dufour, CRIMT
Marcus Kahmann, IRES

I. Représentativité syndicale, quelle problématique ?

I.1. La loi de 2008, une balise dans un processus de transformation de long terme ?

La loi du 20 août 2008 sur la représentativité syndicale fait suite à une position commune des organisations patronales et de deux confédérations syndicales (CFDT et CGT) signée le 9 avril 2008. Promoteurs et opposants la tiennent pour porteuse d'un bouleversement profond de la situation syndicale en France.

Cette loi organise le recours à des scrutins divers, proposés à un effectif important de salariés du secteur privé, pour déterminer l'accès à la représentativité des organisations syndicales candidates lors de ces votes. La loi ne vise pas seulement la mesure de l'audience relative d'organisations dont la représentativité serait assumée par ailleurs. Chaque scrutin local et leur agrégation à des étages successifs décident du caractère représentatif ou non de chaque organisation et de sa position relative.

Cette procédure succède à la reconnaissance de représentativité accordée par la loi à certaines confédérations, depuis 1945. Par voie de conséquence, l'ensemble de leurs organisations affiliées étaient réputées représentatives. Certains des critères énoncés pour accéder à cette représentativité sont jugés désormais obsolètes, même si certains d'entre eux sont à nouveau énoncés comme des préalables à l'exercice de la représentativité. Le mode de reconnaissance abandonné n'organisait pas de positionnement relatif de chaque organisation à l'un ou l'autre niveau de reconnaissance. Jusqu'au début des années 2000, chaque structure reconnue représentative, même isolée, pouvait signer un accord valide au seul titre de sa reconnaissance de représentativité.

Les nouveaux processus de reconnaissance ou de déni de représentativité prennent effet à la fin de la période 2008-2013 pendant laquelle les scrutins exigés sont tenus. Les règles régissant les secteurs publics seront ultérieurement mises en conformité avec ce modèle. Des mesures de contrôle des ressources financières des organisations syndicales à l'ensemble de leurs étages organisationnels accompagnent ces transformations. Cela clôt une période de plusieurs décennies pendant laquelle une sorte d'immunité leur était concédée en la matière.

Juristes, sociologues, acteurs et observateurs de la sphère sociale se sont arrêtés sur cette transformation, et ils continuent de s'interroger à son sujet. Ses attendus justifient que, dans une compréhension législative et juridique française, cette étape soit jugée profondément nouvelle.

La partie étatique, assurée par un gouvernement de droite lors du vote de la loi en 2008, puis par un gouvernement de gauche lors de sa mise en application définitive en 2013, reconnaît un objectif clair et ambitieux à cette nouvelle procédure : « Cette réforme

visé à refonder les bases du système de relations sociales en basculant d'un système fondé sur la présomption de représentativité des syndicats vers un système fondé sur une légitimité acquise lors des élections professionnelles »¹. La portée de cette phrase dépasse son seul énoncé juridique. L'opposition entre l'expression « présomption de représentativité », issue de l'ancienne règle, et celle de « légitimité acquise » (par l'élection), vise à mettre en valeur le progrès ainsi apporté au « système de relations sociales ». L'Etat énonce ainsi l'essentiel de ce qui doit faire nouveauté dans cette loi : en remplacement d'un processus de représentativité assumé du haut vers le bas, la reconnaissance des instances supérieures dépend de reconnaissances multiples aux niveaux les plus immédiats de l'émission des suffrages. L'élection permet « d'acquérir la légitimité ».

L'enquête menée de 2012 à 2014 dans des entreprises vise à soumettre cette prétention à l'épreuve du terrain. Pour soutenir la problématique qui accompagne l'analyse empirique présentée dans la deuxième partie, nous resituons d'abord le système de reconnaissance syndicale français dans un contexte international (I.1.1.). Puis nous mettons en perspective historique dans l'ensemble français l'évolution de ce système de reconnaissance (I.1.2.).

I.1.1. La comparaison internationale et la représentativité syndicale en France

Dans une perspective comparatiste internationale, plus sociologique que juridique (Hege, 2000)², cette transformation de l'accès à la représentativité syndicale déplace-t-elle les éléments de différenciation qu'offre le cas français par rapport à d'autres systèmes ?

La doctrine comparatiste internationale des relations professionnelles fait peu de place à la question des modes d'accès à la représentativité, sans l'ignorer pour autant. Elle le fait essentiellement en différenciant les modèles nationaux et en les classant en « monistes » ou « duals », ce qui renvoie aux modes de légitimation des représentants et de leurs organisations dans leurs fonctions. Les systèmes « monistes » sont ceux, tels la Grande-Bretagne, la Suède, l'Italie, les USA, le Canada etc., où la voie syndicale est la seule qui permette l'exercice de fonctions de représentation. Dans les systèmes duals, tels l'Allemagne, la Belgique, l'Autriche, l'Espagne... le syndicat partage ces tâches avec des instances élues par l'ensemble des salariés. Le dualisme se traduit par deux voies de représentation au sein des entreprises, mais par une unicité de représentation aux autres niveaux de négociation et d'échange. Suivant cette typologie, la France se rattache très clairement au dualisme.

¹ Ministère du Travail, *La mesure de la représentativité syndicale*, Dossier de presse, mars 2013.

² *La Chronique Internationale de l'IREs*, n° 66, septembre 2000, propose une analyse comparatiste des régimes de représentativité dans différents pays. On s'y reportera pour affiner les propositions et typologies résumées ci-après.

L'opposition entre les deux modèles est forte. Elle a historiquement donné lieu à des échanges vigoureux entre syndicalistes de différents pays. Le monisme étant le terreau le plus original et le plus ancien de l'affirmation de la représentation collective des salariés, des syndicalistes britanniques peuvent s'étonner encore aujourd'hui que des salariés non syndiqués soient appelés à voter pour des instances de représentation. Dans la tradition britannique moniste, cela relève de l'autonomie syndicale, seule garante de l'indépendance des représentants vis-à-vis des employeurs. L'intervention de l'Etat, dans cette perspective, n'est jugée ni pertinente ni bienvenue, y compris et d'abord pour définir les espaces de regroupement des salariés (l'établissement, l'entreprise, la branche). Cela relève dans la perspective moniste d'une prérogative syndicale³. Dans un pays moniste comme le Canada, tous les salariés d'une éventuelle « unité d'accréditation » sont appelés à se prononcer pour ou contre leur représentation collective par un syndicat dans leur unité de travail. Ils sont tous syndiqués s'ils acceptent cette représentation ; mais elle ne déborde pas le cadre de l'unité appelée à voter. La situation aux Etats-Unis présente des similarités avec celle du Canada.

Dans les pays duals, la création par le biais législatif d'instances élues au niveau des lieux de travail a historiquement été mal reçue par des syndicats qui y ont vu une dépossession de leur espace d'action et une limitation de leur centralité dans l'organisation du salariat. L'Allemagne est archétypique de cette situation, où les conseils d'établissement (*Betriebsräte*) créés après la Première guerre mondiale sont perçus comme une poursuite de la défiance de l'Etat à l'égard du syndicalisme. Après la Deuxième guerre mondiale, ils sont réinstitués. La loi fondamentale scinde nettement les responsabilités. Les conseils élus par tous interviennent sur les relations internes aux entreprises sans droit d'accès à la grève, et ils mettent en place les accords collectifs négociés par les syndicats hors de l'entreprise dans laquelle le syndicat n'est pas reconnu. Les syndicats conservent le monopole de négociation au niveau de la branche. Ils disposent seuls de l'arrêt de travail. La négociation dans les établissements, conduite entre direction et élus au *Betriebsrat*, est subordonnée à celle de branche. Le syndicat se garde de se confondre avec l'instance élue, pour préserver son autonomie d'action, tout en s'appuyant sur elle pour assurer sa présence locale, à travers des élus dont il n'est pas exigé qu'ils se présentent sur une liste syndicale.

La typologisation entre monisme et dualisme différencie les modes de présence de la représentation des salariés dans les entreprises et le partage des tâches représentatives à ce niveau. Elle ne dit rien sur l'accès des syndicats à la représentativité. Ni en Grande-Bretagne ni en Suède, ni en Allemagne ni en Autriche ni dans les pays du Nord de l'Europe la représentativité des syndicats ne fait l'objet d'une réglementation étatique. Ainsi, même si les modèles monistes et duals se distinguent, ils ont majoritairement un

³ Les Webb théorisent ce fondement du syndicalisme en Grande-Bretagne dès les années 1890 (Webb & Webb, 1897).

point commun, celui de la non-intervention étatique dans la définition des critères de représentativité ⁴. La confrontation effective entre employeurs et syndicats construit une représentativité de fait, ce qui se ramène à des formes nuancées de « volontarisme ».

De ce point de vue, la France se distingue dans le concert international des relations professionnelles par la permanence de l'intervention étatique dans la question de la représentativité syndicale. L'Espagne et la Belgique lient législativement la représentativité aux résultats électoraux au sein des entreprises. Mais cette proximité n'est pas vraiment décisive. Le syndicalisme espagnol – reconstruit dans les années 1970 en s'inspirant du modèle français – est très mal implanté dans les entreprises et il connaît un taux de syndicalisation très faible. L'accès à la représentativité suppose d'obtenir 10 % des sièges aux comités d'entreprise ou équivalents au niveau de l'Etat espagnol, ou 15 % au niveau des Communautés. La Belgique, au contraire, figure dans le haut du palmarès de la syndicalisation et de l'implantation syndicale, en particulier dans le secteur privé. Les élections permettent de mesurer les parts respectives des syndicats lors des négociations où domine la pratique de l'unité d'action.

En France, avec la réforme de 2008, l'exigence légale s'est déplacée et la formule nouvelle a été modelée par l'échange entre interlocuteurs sociaux. Mais la représentativité procède toujours d'une reconnaissance légale. En cela, elle s'oppose formellement aux modèles monistes qui se fondent sur le seul volontarisme. Elle s'éloigne aussi des modèles duals qui prévoient la constitution légale d'institutions électives dans les entreprises sans y chercher le fondement juridique, et au-delà sociétal, de la représentativité des acteurs syndicaux. Les exemples archétypiques de dualisme que sont l'Allemagne ou l'Autriche n'établissent pas de lien entre la validation des instances élues par les salariés et la reconnaissance syndicale. Voire ils excluent ce type de possibilité, en séparant les tâches confiées aux deux canaux de représentation. Cela ne les empêche pas d'utiliser la qualité de leurs résultats dans les élections ; annuellement, ils publient les chiffres de la syndicalisation.

La reconnaissance de représentativité en France ne repose pas sur la reconnaissance mutuelle directe des parties engagées dans l'échange social (employeurs *versus* salariés). La loi constitue le mode d'accès à la reconnaissance réciproque. Cela conforte la centralité de la place de l'Etat dans l'organisation de la confrontation sociale. Le déséquilibre, scellé par la loi, entre les exigences faites à la partie salariée par rapport à celles attendues de la partie employeurs pourrait être évoqué ici, pour s'interroger sur les fondements de l'asymétrie de la relation de cet Etat central envers les acteurs sociaux.

⁴ Aux USA et au Canada, la loi n'autorise la présence syndicale dans les entreprises qu'après un vote majoritaire de la part des salariés susceptibles d'être représentés par eux.

La nouvelle situation française éloigne plus qu'elle ne rapproche ce pays des autres cas de dualisme. Le nouveau modèle, en choisissant les élections au sein des entreprises comme mode (essentiel) de mesure de l'accès à la représentativité, établit un lien consubstantiel entre des entités à l'origine différentes dans leur relation au syndicalisme. En même temps, ce lien s'accommode d'inégalités dans l'exigence électorale. Et, de façon remarquable, la validation électorale de la représentativité des délégués appelés à négocier se satisfait de résultats moindres que ceux exigés pour la désignation des élus appelés à siéger pour entendre des informations de l'employeur et rendre des avis non contraignants lorsqu'ils sont consultés. L'absence de quorum lors du premier tour des élections invalide celles-ci pour désigner les élus au comité d'entreprise, mais elle n'intervient pas pour mesurer la représentativité syndicale. Le même corps électoral est ainsi utilisé suivant des règles asymétriques.

Ce passage par la comparaison internationale confirme que la France constitue bien un mode spécifique de dualisme. La cohabitation de la voie élective et de la voie syndicale s'y mène depuis plus de soixante ans sous l'égide de l'Etat. Non seulement il régit le cadre de la représentation élective – ce qui est le cas par définition dans tous les systèmes duals – mais en outre, il octroie aux syndicats eux-mêmes leur qualité représentative. De 1945 à 2008, les deux modes d'intervention de l'Etat étaient parallèles. Désormais, sous cette même égide étatique, la voie élective constitue le passage obligé de la représentativité syndicale.

En bref, dans la comparaison internationale, les termes de l'intervention étatique sont moins décisifs pour qualifier la spécificité de la France que cette intervention elle-même. La réforme de 2008, de ce point de vue, ne constitue pas un bouleversement du statut de la France dans la comparaison.

I.1.2. Un dualisme français mal reconnu, la permanence polymorphe de la voie électoral

Les termes de l'évolution méritent d'être observés de plus près, depuis l'intérieur du système français lui-même, pour comprendre ce qu'ils disent sur la nature de cette transformation. La discussion, d'abord latente, sur la transformation des règles issues du deuxième conflit mondial, s'ouvre plus explicitement au cours de la décennie qui précède la loi de 2008. Pour juger de l'ampleur et du sens de la réforme, au-delà de ses formulations juridiques et procédurales, il est important de revenir sur l'histoire de la relation entre reconnaissance de représentativité et voies électorales.

La construction du système et de ses élections au fil des décennies

Antérieurement à la Deuxième guerre mondiale, malgré quelques tentatives suivies de peu d'effets, le fait syndical et les relations professionnelles bénéficient en France au mieux de peu de reconnaissance officielle dans la vie sociopolitique, quand ils ne

souffrent pas d'un ostracisme affiché. Le conflit mondial et les errements stratégiques de nombre d'acteurs français pendant son déroulement provoquent une césure forte dans les équilibres internes aux appareils représentatifs (partis, Eglises, appareil administratif, mouvements sociaux divers). L'expérience des années 1880 à 1940 – avec l'épisode marquant de 1936 – imprègne les constructions institutionnelles issues de la guerre. Mais il s'agit à travers elles de rompre avec l'héritage plus que de le perpétuer. Témoin, l'objectif fixé par le Conseil national de la Résistance aux comités d'entreprise de « déféodaliser l'économie »⁵. Témoin aussi de ce renversement, le « patriotisme » des confédérations syndicales devient un critère de leur représentativité en 1950, alors que le mouvement syndical s'était longtemps fait reprocher son manque de sens de l'intérêt national.

Après la Deuxième guerre mondiale, le syndicalisme français vit sous le régime juridique de la « présomption de représentativité irréfragable » créé par la loi de 1950⁶. Elle s'applique à toutes les instances appartenant aux confédérations nationales. Cette loi sanctionne la fin des espoirs de quelques-uns des syndicalistes les plus engagés dans la Résistance de parvenir à une union des organisations. A la suite des accords du Perreux (17 avril 1943, soit 70 ans avant la mise en place effective de la loi sur la représentativité), qui marquent la volonté de réunification de la CGT et de la CGT-U, le syndicalisme cherche un nouveau statut dans un Etat qu'il contribue à recréer⁷.

La « représentativité irréfragable » reconnue aux organisations syndicales doit être comprise dans l'espace sociopolitique de ce moment-là en la dégageant de sa gangue juridique : le syndicalisme, dans sa variété, occupe une place irréfragable dans la reconstitution politique, économique et sociale de la France. La loi de 1950 est un compromis qui, d'un côté, entérine cette situation et qui transforme le statut du syndicalisme dans le pays. D'un autre côté, après la scission de la CGT de 1947, la loi vise à entamer une situation marquée par une hégémonie incontestable de la CGT. La syndicalisation reste à un étiage élevé jusqu'au milieu des années 1950. La loi de 1950 est le résultat de cette situation plus que le produit d'une logique juridique.

Le syndicalisme « irréfragable » ne fuit pas pour autant la démonstration de son audience par l'élection, et même l'élection large. Il la favorise au contraire, pour montrer que sa

⁵ L'alliance fondatrice de la III^e République entre la paysannerie et la bourgeoisie s'effrite puis s'effondre au cours de la guerre. Ses deux composantes et leurs organes représentatifs ne sortent pas grandis de l'ouverture du conflit et de l'épisode vichyste. Les partis impliqués dans le Front populaire ne sont eux-mêmes pas épargnés.

⁶ Loi n° 50-205 du 11 février 1950 relative aux conventions collectives et aux procédures de règlement des conflits collectifs de travail. Le décret de 1966 qui désigne les organisations représentatives suite à des évolutions en leur sein est une adaptation de cette loi.

⁷ La possibilité d'une unité d'action reconnue de la CGT réunie avec la CFTC est aussi évoquée, dans la dynamique de l'unité constituée contre l'interdiction pétainiste des confédérations au début de la guerre. Des forces puissantes de chaque côté syndical, appuyées par des intérêts au cœur des partis et de l'appareil d'Etat en cours de reconstitution, poussent à un affrontement des deux camps. Les adhérents sont nombreux dans les confédérations à la sortie de la guerre et beaucoup de responsables politiques (PC et MRP en particulier) sont issus des rangs syndicaux de la Résistance.

représentativité ne se limite pas à quelques secteurs. On peut d'ailleurs dresser un « Atlas des élections sociales » (Adam, 1964) pour montrer qu'il n'y a pas pénurie de scrutins significatifs permettant de mesurer l'audience relative des uns et des autres. On en décompte de deux à quatre types qui coexistent parallèlement suivant les périodes : les scrutins à la Sécurité sociale, les scrutins pour les comités d'entreprise, les scrutins pour les délégués du personnel, les scrutins pour les prud'hommes, pour n'évoquer que ceux qui concernent le secteur privé. Cet appel récurrent et multiple à l'élection est totalement original dans le paysage syndical international.

Fortes d'un statut sociopolitique bouleversé, les organisations syndicales s'instaurent en 1945 en gestionnaires de systèmes de protection sociale jusqu'alors refusés. Elles organisent dès 1947 à leur propos des scrutins très fréquentés et à l'effectif d'inscrits en progrès constant en lien avec la salarisation croissante (*cf.* tableau 1). Engageant tous les salariés du régime général, ils désignent les délégués qui siègent dans les conseils d'administration ; ils permettent de mesurer l'audience relative des organisations syndicales. Ces élections ont lieu une dernière fois en 1962, mobilisant plus de huit millions de salariés rattachés au régime général, des petites ou des grandes entreprises, soit 68,4 % des 11 millions d'inscrits. Elles peuvent être prises comme référence pour aider à qualifier le résultat obtenu entre 2008 et 2013, tout en tenant compte qu'à cette époque, les bastions syndicaux du secteur étatique qui disposent de régimes spéciaux ne sont pas inclus dans les effectifs appelés à voter (SNCF, RATP, etc.). Elles sont supprimées par ordonnances, en 1967, par le même pouvoir étatique qui en 1966 avait fixé par décret la liste des organisations syndicales représentatives.

Tableau 1. Les élections à la Sécurité sociale de 1945 à 1962

	1947	1950	1955	1962
Inscrits	7 749 858	7 530 527	9 490 284	11 682 167
Exprimés	5 534 230	5 514 831	6 700 431	8 043 656
Taux de participation	71,4	73,3	70,5	68,4
CGT	59,2	43,5	43,0	44,3
CGT-FO		15,2	16,2	14,7
CFTC	26,3	21,3	20,9	20,9
CGC				4,6
Divers (mutualité)	14,5	20,0	19,9	15,5

Les effectifs d'électeurs inscrits croissent, signe de la progression de la salarisation de la main d'œuvre française. Le taux de participation ne baisse que légèrement. La CGT garde sa prééminence malgré la création de la CGT-FO. La CFTC, seconde organisation par les voix obtenues, est stabilisée loin derrière la CGT. Le champ syndical est divisé mais structuré par une hégémonie stable.

Source : Adam, 1964.

Une tentative est faite en 1983 de revivifier ce scrutin. Mais la dynamique de création de la Sécurité sociale a disparu, et son lien avec le syndicalisme s'est atténué. L'essai

n'est pas poursuivi, d'autant qu'il côtoie un autre suffrage général pour les salariés du privé, les élections prud'homales.

Créés en 1945, les comités d'entreprise font aussi appel à l'élection. Ces élections sont tenues sur une période biennale qui donne lieu à des décomptes des résultats par année paire et impaire. Les résultats des votes ne sont d'abord totalisés que fragmentairement (Mermillot-Bardet, 1974), ce qui semble correspondre au statut d'élections locales de ces événements et à la place mal assurée de ces institutions dans la vie sociale française⁸. Le syndicalisme tient sa place dans l'économie centralement dirigée de la France de son implantation au sein des entreprises nationalisées : les mines, EDF, la SNCF, les banques, Renault etc. Le Parti communiste dispose de sections suivies individuellement dans les entreprises les plus importantes. L'échange sur la situation économique d'entreprises familiales dispersées qu'autorise la loi sur les CE compte d'autant moins qu'elle risque d'amener à des comportements douteux de la part des syndicalistes locaux. L'effectif des CE stagne jusqu'au début des années 1970. Le décompte électoral est systématisé dans les années 1980, pour pallier, sans l'équivaloir, la disparition du scrutin à la Sécurité sociale (Aujard, Volkoff, 1986 ; Labbé, 1994 ; Jacod, Ben Dhaou, 2008a).

Les scrutins pour les délégués du personnel, menés depuis la même époque et d'abord sur un rythme annuel, couvrent une population plus large que celle des CE. Pour des raisons mal éclaircies, ces processus électoraux n'ont pas bénéficié dans leur collecte d'une attention technique comparable à celle accordée aux comités. On perd au cours des années 1980 le bénéfice d'un décompte systématique. Cette absence conduit à ignorer l'importance de ce scrutin, au profit des élections aux comités d'entreprise qui concernent pourtant un effectif plus faible de salariés. On peut faire l'hypothèse que la part des voix allant aux non-syndiqués dans ce type d'élection ne favorisait pas leur promotion de la part de services officiels soucieux de valoriser la place de la syndicalisation lors des élections survenant dans les entreprises.

Créé en 1979, le scrutin général auprès des salariés du privé pour constituer la juridiction prud'homale fait suite à une élection qui était réservée à quelques grands électeurs. Ce scrutin a pour originalité d'être effectué en parallèle pour les salariés et pour les employeurs. Il permet de désigner les juges prud'hommes, candidats sur listes syndicales exclusivement, mais il sert plus globalement à étalonner les audiences

⁸ En Allemagne, l'agrégation des résultats relève d'initiatives syndicales ou patronales. Les résultats sont assez divergents sur l'effectif d'élections tenues. Une élection à des caisses d'assurance sociale est à peu près inconnue du public. En Italie, la collecte des résultats aux RSU n'est pas systématique dans le secteur privé, ni la tenue des scrutins d'ailleurs. Elle devrait s'améliorer pour répondre aux nouvelles mesures de représentativité. En Espagne, la collecte des résultats aux comités ne permet pas de vérifier sa qualité, et en particulier pas de vérifier comment les élections sont tenues, sauf dans les Communautés où existe une opposition syndicale aux deux grandes confédérations espagnoles. En Belgique, les résultats sont soigneusement répertoriés et contrôlés par les différentes organisations en lien avec les services du ministère du Travail.

syndicales (Dufour, 1982) ⁹. Il souffre, au fil des années, d'une désaffection des inscrits, pour baisser en-dessous de 25 % de participation en 2008. Il met en évidence les différences de comportement électoral des salariés suivant leur appartenance à l'un ou l'autre des secteurs professionnels de rattachement (industrie, commerce, agriculture, divers, encadrements). Cela semble le disqualifier pour assurer la fonction de « légitimation » attendue des syndicats. Il cumule aussi l'inconvénient de ne pas permettre une sommation des résultats au niveau des branches pour y distinguer des niveaux de représentativité spécifiques. Cet inconvénient ne semble pas avoir pesé pour le vote des personnels des entreprises de moins de 11 salariés qui sont incorporés dans la base totale du processus électoral finalement retenu. La pérennité du vote prud'homal a été mise en question régulièrement depuis le milieu des années 1990, jusqu'à ce qu'en novembre 2013 sa suppression soit prononcée, par décret du ministère du Travail. Les juges prud'homaux seront désormais désignés par les syndicats comme l'étaient jusqu'en 2013 les délégués syndicaux, en fonction d'une représentativité calculée essentiellement sur la base des élections aux comités d'entreprise. Les juges élus font place à des juges désignés, sur l'initiative du même ministre du Travail qui vantait quelques mois plus tôt la « légitimité » acquise par l'élection à l'encontre de la désignation comme base de la représentativité ¹⁰.

La cohabitation de la reconnaissance de représentativité et des élections mesurant à des occasions diverses l'audience des organisations syndicales n'est pas une nouveauté en France. La nouveauté repose bien dans la fusion des processus : la mesure de l'audience constitue la clé de voûte de l'accès à la représentativité.

L'histoire montre que les scrutins généralisés manifestent une tendance à la perte de pertinence au fil du temps. Les élections à la Sécurité sociale comme les élections prud'homales illustrent ce syndrome. La construction du complexe électoral qui assure la représentativité syndicale permet-elle de se prémunir de ce risque ?

⁹ Ce travail se synthétise dans la proposition suivante (Dufour, 1982 : 10-13) : « Il faut souligner à quel point l'incertitude demeure sur la signification qu'il faut attacher à ces résultats. On peut se demander si les bons résultats des organisations syndicales représentatives ne sont pas la traduction très momentanée d'un rapport de force qu'elles ont construit, entre elles et à l'égard du patronat, depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale, mais dont la pérennité est moins que jamais garantie du fait de la restructuration industrielle en cours, et des conditions nouvelles de gestion de la main d'œuvre... La simple analyse statistique... n'intègre pas suffisamment les caractères déterminants d'une évolution potentielle des relations sociales... Il faut tenter... de mesurer quelles sont les capacités d'adaptation des acteurs et quels sont les éléments susceptibles de provoquer ces évolutions ».

¹⁰ Le 27 décembre 1979, après les premières élections prud'homales, E. Maire, secrétaire général de la CFDT, écrit dans l'hebdomadaire de la centrale *Syndicalisme* : « Quel bilan... le succès de la CFDT..., l'autorité accrue du mouvement syndical..., l'élimination des pseudo-syndicats, l'approbation populaire massive de la réforme, c'est-à-dire d'un acquis dû à la CFDT... Quel coup de torchon dans la routine d'un syndicalisme replié sur ses bases traditionnelles. » (p. 3) G. Séguy, pour la CGT considère qu'après ces élections : « Si la raison et le sens de l'intérêt général l'emportaient du côté du CNPF et de l'Etat... nous entrerions rapidement dans un processus de négociations et une véritable politique contractuelle. » (*Le Peuple*, 16-31 décembre 1979, p. 2-3).

I.1.3. De l'addition de voix locales à une représentativité nationale et de ses risques

Le processus électoral qui conduit à la reconnaissance de représentativité est assez complexe, et ne repose pas sur une proposition électorale homogène pour l'ensemble des inscrits.

Pour une minorité, celle des salariés des entreprises de moins de 11 salariés, soit quelque 4,6 millions de personnes en 2012, il consiste à choisir une organisation syndicale lors d'un scrutin organisé au niveau national dans une période de temps limité ; 479 000 personnes ont voté, soit 10,38 % de l'électorat potentiel ¹¹. Ce résultat se situe deux fois et demi en-dessous de celui enregistré en moyenne pour les prud'homales. Ce scrutin visait-il à connaître une forte participation ? Il avait aussi comme objectif de combler un vide auprès des salariés des entreprises des petites entreprises pour éviter un recours constitutionnel vis-à-vis d'un suffrage de représentativité qui aurait exclu les salariés n'ayant pas accès aux votes de DP, de DU et de CE. Le syndicalisme aurait pu se faire reprocher d'asseoir sa représentativité sur les plus grandes entreprises. Sous cette perspective, le taux de participation importe donc moins que le principe de l'accès au vote.

Pour une majorité de salariés, 14 millions environ ¹², le vote se confond avec la désignation de représentants appelés à siéger dans des institutions identifiées : comités d'entreprise, délégations uniques ou délégués du personnel. Les données disponibles dans le décompte de la représentativité indiquent l'inscription de 12,25 millions de salariés pour 4,79 millions de voix exprimées en faveur des syndicats, soit un taux de 39,1 % par rapport aux inscrits décomptés et de 34 % par rapport aux salariés susceptibles de s'inscrire dans ce processus (14 millions) (*ibid.*, nos calculs). Cette partie majoritaire du salariat sollicité constitue le cœur de la justification électorale, par son effectif et par son taux comparatif de participation. On rajoute à cet effectif les 315 000 salariés inscrits dans les chambres départementales d'agriculture ; on relève 50 945 votants, soit 16,12 % des inscrits.

Au total, 5,5 millions de salariés ont participé à ces votes pour quelque 19 millions de salariés concernés. Il s'agit d'un taux de participation peu supérieur à celui des prud'homales en 2008, surtout si l'on tient compte de l'approximation du décompte des salariés potentiellement concernés.

Lors du dernier décompte d'élections aux CE connu (2005-2006), on repérait 5,475 millions d'inscrits pour 3,55 millions de votants. L'effectif de salariés relevant de CE ayant vraisemblablement peu évolué, il faut croire que les DP et certaines DU (en

¹¹ Ministère du Travail, *Scores par branche*, 29 mars 2013 ; <http://travail-emploi.gouv.fr/actualite-presse,42/breves,2137/mesure-d-audience-de-la,16109.html>

¹² *Ibid.*, p. 9.

dessous de 50 salariés) ont pu permettre de collecter près de 6,8 millions d'inscrits (12,3-5,5) et deux millions de votants, donc pour un taux de participation d'à peine 30 %. Ces données – très approximatives – devraient être corrigées des effets de premier/second tour variables suivant les décomptes.

Agrégation des résultats électoraux : sur quelles bases ?

Les taux de participation varient profondément d'une branche à l'autre. Si l'on retient celles qui recueillent au moins 50 % de suffrages valablement exprimés par rapport aux inscrits, on décompte 3,174 millions de voix pour 5 millions d'inscrits. Ces 241 branches émettent donc les deux tiers des suffrages qui constituent la base de la représentativité des syndicats. On ne dispose pas, dans l'information publique, des données permettant de reconstituer l'effectif d'institutions sur lesquelles cette addition est opérée, ni de leurs compositions par collèges, qui permettraient de procéder à une analyse sociologique plus performante de cette base de représentativité.

La question se pose de trouver le bon point d'analyse de résultats électoraux qui relèvent d'une opération arithmétique à la logique *sui generis*. Comment passe-t-on des votes au sein de collèges dans des entreprises à des totaux au sein des branches : dans la métallurgie, comment distingue-t-on les résultats pour les conventions locales (ouvriers, employés) et ceux pour la convention collective nationale (cadres) ? Cette branche est l'une des plus pourvoyeuse de voix dans le scrutin actuel.

Mais leur opacité n'aide pas à qualifier la nature de l'opération électorale effectuée. Elle ne lève pas le doute sur la garantie de pérennité qu'elle offre à l'ensemble de l'opération de « légitimation électorale » désormais instituée.

Le ministère du Travail fait état, dans un document à destination de la presse, de la collecte de plus de 500 000 procès-verbaux. Comme on dispose d'environ 30 000 CE avec une moyenne maximale de quelque 2,5 collèges par CE 70 000 PV devraient procéder de cette source. Comment se ventilent les autres ?

L'évolution de la place et des relations entre syndicats et comités d'entreprise

La loi de 2008 instaure un lien privilégié entre la représentativité syndicale et les processus électoraux des comités d'entreprise, qui semblent fournir environ les deux tiers des voix permettant d'établir et de mesurer la représentativité des différents syndicats. Les élections des délégués du personnel ne jouent qu'un rôle, semble-t-il, secondaire. Comment la relation entre syndicats et CE s'est-elle construite dans le temps, en particulier dans ses conséquences vis-à-vis de la négociation ?

La loi de 1950 consacre la séparation des fonctions confiées à la représentation élue et des fonctions exercées par la représentation syndicale. Il s'agit de régler juridiquement une partie des relations avec les instances partiellement nouvelles que sont les comités d'entreprise et les délégués du personnel. Ces deux instances sont sensiblement différentes puisque, outre leurs fonctions et leurs seuils d'apparition distincts, elles s'inscrivent dans des rythmes électoraux inégaux. Une entreprise de plus de 11 salariés connaît alors une élection annuelle, pour les DP ; une entreprise de plus de cinquante salariés combine une élection annuelle, les DP, et une élection biennale, pour les comités. Les instances élues assument les droits d'information et de consultation ou les droits de contestations individuelles¹³; les syndicats conservent l'exclusivité du droit de négocier et toute signature d'un seul syndicat représentatif garantit la validité d'un accord.

Deux verrous assurent la séparation des fonctions entre instances élues et instances proprement syndicales. D'abord, l'exclusivité du droit de négociation pour le syndicat, *via* le délégué syndical, cette fonction étant longuement déniée au sein des entreprises par les employeurs. Ensuite, le privilège de présentation des listes syndicales bénéficiant de la loi de 1950 au premier tour des élections de CE et de DP. Les syndicats contrôlent les portes d'accès à l'élection, sans les verrouiller totalement¹⁴.

Le droit de négocier est censé s'exercer essentiellement au niveau des branches. Elles sont à leurs débuts fortement territorialisées, lorsqu'elles existent, ce qui est loin d'être généralisé¹⁵. Elles s'identifient souvent à une entreprise localement pilote ou à un groupe d'entreprises repérables territorialement entre lesquelles circulent les salariés (métallurgie, textile, etc.). Des conventions collectives négociées localement, comme dans la métallurgie de Loire-Inférieure, reconnaissent très vite la figure du délégué syndical comme seul susceptible de négocier ; cette figure est généralisée par la loi suite à un accord interprofessionnel en 1968. Un encadré ci-dessous permet de rappeler à partir d'un épisode survenu en Loire-Atlantique (alors Loire-Inférieure), illustratif de beaucoup d'autres, que pendant longtemps la confrontation gréviste a fait passer tout à fait au second plan la question des relations dualistes entre syndicats et structures élues.

¹³ Les *grievances* des instances britanniques ou nord-américaines constituent le fond de leur pratique syndicale ; en Allemagne, une commission spéciale au sein du *Betriebsrat* en est généralement chargée, qui suscite une grande attention des élus et des employeurs. En France, les DP ont perdu de leur importance, signalant l'abandon d'une pratique de « représentation au quotidien » (Dufour, Hege, 2002).

¹⁴ A la différence des pays où le dualisme des responsabilités est fortement thématé, en France, cette typologie suscite assez peu l'intérêt des acteurs. La littérature syndicale concernant la nature duale du système français est très pauvre. Elle constitue une abondante discussion chez les voisins qui s'inscrivent dans la même typologie. Cela est particulièrement le cas en Allemagne et en Autriche, où la formation des représentants est fortement centrée sur les conséquences de cette caractéristique dans la conduite de leurs pratiques.

¹⁵ On ne dispose que de données à partir du milieu des années 1980, suite aux lois Auroux, sur les pratiques de négociation. Leur fiabilité s'est améliorée peu à peu. Avant cette date, il est pour le moins incertain de considérer que les branches nationales jouent un rôle central dans les conduites de négociation décisives, hormis la mise en adéquation des normes de branche aux minima législatifs.

La confrontation gréviste précède la négociation

A l'été 1955, les rues de Saint-Nazaire et de Nantes s'enflamment, suite aux licenciements de délégués syndicaux dans la métallurgie. Les employeurs refusent de répondre aux revendications de salaires dans ces branches locales. Les combats de rues sont violents, inquiétant le gouvernement à Paris, qui se retrouve en septembre face à un conflit dur chez Renault, entreprise métallurgique nationalisée. La réponse gouvernementale est une négociation qui accorde la troisième semaine de congés payés pour les salariés de Renault, des retraites complémentaires, des hausses de salaires, etc. Ces acquis sont généralisés à la métallurgie puis à l'ensemble des salariés. Le président du Conseil est alors Edgar Faure ; il a pour chef de cabinet Valéry Giscard d'Estaing.

« Il est clair que ces événements, suivis autant par la presse à sensation que par les cellules de Billancourt, de Belleville et de Ménilmontant, brisant (momentanément) le carcan patronal, ont permis de renouveler les relations sociales en France. Le gouvernement et le patronat s'empresstent de signer les 'Accords Renault' qui serviront de base à de nombreux accords d'entreprise signés à l'automne ».

Y. Rochcongar (2005), « Les grèves de la métallurgie à Nantes pendant l'été 1955 », *Agone*, n° 33, p. 83-91.

Une pratique distanciée du partage du travail prescrit par la loi

Pendant plusieurs d'années – on pourrait retenir la césure des lois Auroux comme moment de retournement progressif – la pratique syndicale ne se lit pas à travers la grille des prescriptions législatives faites aux IRP. Elle se mène sur un mode qui relève d'une forte autonomie de décision des structures syndicales locales, d'entreprise ou territoriales, dès lorsqu'elles sont en état de manifester leur capacité d'action collective. Le *modus operandi* de l'action représentative ne place pas en son centre la logique des « IRP ». Jusqu'au début des années 1980, le syndicalisme français s'engage directement dans la vie politique nationale comme locale. Le dualisme institutionnel dans les entreprises où existent fréquemment des cellules politiques, surtout du PC (à ce sujet, voir par exemple Dhaille-Hervieu, 2010), ne fait pas recette dans ce contexte. La vie syndicale se déroule moins dans les institutions élues que dans la mobilisation des salariés, souvent sanctionnée par l'action gréviste. Les IRP, soupçonnées de collusion potentielle avec l'employeur, sont utilisées avec prudence (Combe, 1969). Les œuvres sociales, plus prisées que les fonctions économiques, s'inscrivent pour les plus grandes entreprises dans un réseau plus ou moins dense de regroupements confédéraux qui concernent le sport et le tourisme comme la culture (Dufour, Mouriaux, 1986).

Dans ce contexte, aucune confédération française n'est assez forte pour s'imposer à celles de ses structures décentralisées qui sont les plus puissantes : la « représentativité irréfragable » n'a pas d'effet sur les capacités de coercition interne, ce qui met à mal

l'hypothèse d'une « représentativité descendante », si on sort de la seule lecture juridique et de son usage pour la légitimation des négociations ¹⁶.

Même si l'activité au sein des CE est souvent peu suivie par les syndicats de terrain (Montuclard, 1963 ; Combe, 1969), la présélection des candidats permet d'assurer un contrôle permanent, généralement depuis un échelon de regroupement syndical proche de l'entreprise concernée. Les unions syndicales locales ou départementales jouent alors des rôles décisifs. Et les sections syndicales d'entreprise bénéficient d'une forte autonomie elles-mêmes. « Le comité d'établissement était en lien direct avec la section syndicale qui choisissait les délégués », dit Maurice Combe, au cours d'un entretien sur son expérience de délégué dans les années 1950-1960. Mais elles ne sont pas les seules à intervenir, comme le souligne un extrait de l'interview de Maurice Combe reproduit ci-après.

Cela ne signifie pas qu'en France la question de la relation entre syndicats et instances élues ait été ignorée. Elle fait l'objet de prises de position dans les débuts du dualisme institutionnalisé à la fin de la Deuxième guerre mondiale. L'apparition des comités d'entreprise y est reçue avec scepticisme par une part très majoritaire des syndicalistes. Suffisamment pour qu'en 1963 Maurice Montuclard, dans l'une des rares recherches consacrées aux CE à ce moment-là, puisse conclure à un échec de ces nouvelles instances du fait du mauvais accueil qui leur a été fait par les syndicalistes. « Condition de rajeunissement pour le syndicalisme en même temps que témoin et attente dans l'entreprise d'une structuration démocratique, d'ailleurs de type autoritaire, le comité d'entreprise ne saurait être maintenu longtemps dans la situation un peu dérisoire où le tiennent, pour des motifs au fond identiques, beaucoup de dirigeants industriels et beaucoup de syndicalistes ouvriers » (Montuclard, 1963 : 519-520).

¹⁶ Les enquêtes menées entre 1990 et 2000 par les chercheurs de l'IRES et du WSI allemand mettent en évidence la permanence de ces fonctionnements, en même temps que leur difficulté à se perpétuer (Dufour, Hege, 2002).

**Extrait d'une rencontre avec Maurice Combe, 20 décembre 2004,
de Adelheid Hege et Christian Dufour**

Maurice Combe a été vingt ans membre d'un CE, et secrétaire d'un CCE. Il est l'auteur d'un ouvrage qui analyse cette expérience (Combe, 1969). En 2004, il accorde un entretien sur cette phase de sa vie militante.

« Pour te faire ta carte syndicale, il fallait qu'il y ait aussi l'accord du PC et de la section ... Rapidement, les copains m'ont demandé : tu as envie de te battre, on va te mettre sur les listes du CE. J'étais d'abord suppléant, en 1951. En 1954, il y avait de nouvelles élections. Un responsable du PC vient vers moi : 'On est en train de faire des listes pour le CE'. Ma décision était prise : 'Marcel, tu me mets sur les listes.'

J'ai représenté la boîte au comité central d'entreprise.

Je lisais *le Monde*. J'étais suspecté pour mes lectures pas correctes. Mais ça me rendait service. Il faut savoir en comité de quoi tu parles ... J'apprenais des choses très intéressantes au CE. Je n'ai jamais trouvé un autre syndicaliste dans l'usine qui s'intéressait à ça. 'Oh arrête, Maurice, nous, ce qui nous intéresse, c'est la paie'. C'était triste, il y avait un manque de formation. Or, à la CGT, il y a une revue remarquable, *Analyses économiques et sociales*. Il n'y en avait que pour *l'Huma*. Même dans la section syndicale, jamais les gens demandaient un compte rendu. Ils ne s'intéressaient qu'aux questions qui les concernaient directement.

Des candidats, on n'en trouvait pas si facilement que ça. Moi, j'avais un mal fou à me faire remplacer. On faisait un peu peur aux gars.

On rencontrait un expert-comptable de Schneider reconnu par la direction et par le syndicat. Il était au PC, mais il avait l'estime de la direction. Il était à côté du patron dans les réunions. C'était entendu par la direction qu'on rencontre l'expert-comptable de l'usine. »

Les relations entre syndicats lorsqu'ils cohabitent, avec leurs références politiques, sont plus structurantes du champ social que les règles d'intervention des structures au sein ou hors les entreprises. La « concurrence » syndicale joue aussi dans le sens d'un renforcement de la présence syndicale¹⁷. Labbé (1994) opère un constat du même type lorsqu'il fait remarquer dans son travail sur les élections de CE que la pluralité ne va à l'encontre ni de l'implantation syndicale ni des taux de participation aux élections de CE.

La situation commence à changer suite aux événements de 1968. Le patronat s'inquiète des faiblesses politiques que cette période a révélées. L'un de ses leaders développe une

¹⁷ Il faut lire cette concurrence dans une perspective dialectique : « A cette époque le recrutement de la C.F.T.C. n'est guère concurrentiel de celui de la C.G.T. Il entraîne au contraire de nouvelles couches sociales (surtout chrétiennes ou employées) dans le mouvement syndical. » (Héritier *et al.*, 1979 : 203). L'obligation de résultat quantitatif imposée dans la loi de 2008 rend fragile cette complémentarité dans des établissements où fréquemment un collègue pèse plus lourdement que les autres, ce qui rend la concurrence en son sein inévitable.

approche qui est moins originale par son fond que par l'implication qu'elle suppose de la part de la principale organisation patronale française. Antoine Riboud, patron de ce qui va devenir le groupe BSN, suggère dans un discours célèbre et très controversé, de modifier l'approche patronale à l'égard de la représentation des salariés, au sein même des entreprises (Riboud, 1972). Il s'agit de ne plus cantonner cette représentation à la périphérie des entreprises (les branches), mais de l'acclimater en leur sein même. Sur le fond, il reprend des propositions élaborées par plusieurs observateurs de la vie sociale française à tendances réformatrices. Politiquement, il correspond à l'orientation du gouvernement de Jacques Chaban-Delmas (1969-1972), qui a pour conseiller social Jacques Delors.

Avec ce moment de l'histoire politique s'ouvre une transformation de long terme du paysage institutionnel au sein des entreprises du secteur privé. Alors que les négociations de 1968 semblaient consacrer la place prépondérante du syndicat avec la généralisation des délégués syndicaux, les institutions voulues par les législateurs successifs se concentrent sur le rôle du comité d'entreprise. Ce dernier voit ses prérogatives s'accroître d'année en année, particulièrement sur un terrain nouveau dans le paysage de la confrontation sociale, celui de l'emploi.

Les syndicalismes, de leur côté, se concentrent sur leurs conceptions sociétales : programme commun et/ou autogestion, tel est le débat sur lequel se confrontent les deux confédérations dominantes, CGT et CFDT, celles-là même qui seront les signataires de la position commune de 2008, tout en assumant une unité d'action qui dure jusqu'en 1979.

La prise en charge par les comités d'entreprise de la politique nouvelle de formation professionnelle ouvre une ère d'accroissement des fonctions de ces instances. Une croissance de leur effectif se produit du fait des obligations d'information et de consultation faites aux employeurs. Electoralement, cela profite essentiellement aux élus non syndiqués. Une intensification de la reconnaissance des CE a lieu au début des années 1980 avec les lois Auroux, qui consacrent les CE comme l'un des vecteurs essentiels de l'échange social. Ils sont dotés de moyens accrus, y compris financiers. Dans la logique de leurs droits en matière économique, ils se voient chargés de questions concernant l'emploi, thème central dans une période de restructurations et de licenciements fréquents. Revenus au pouvoir, les partis de droite ne touchent pas aux attributions des CE. La charge de travail confiée aux CE augmente jusqu'à la fin de la décennie 1990. Les éléments concernant la négociation prévus dans les lois Auroux, quoiqu'objets de discussions très vives, en particulier chez les juristes, provoquent peu de transformations. La négociation se « décentralise », ce qui signifie qu'elle se mène plus souvent au niveau des entreprises, mais ce qui ne signifie pas que les branches perdent de leur rôle.

Les équipes syndicales, souvent affaiblies par la perte d'adhérents, se réfugient dans la prise en charge des tâches reconnues aux IRP. Certaines tendent à s'identifier à leur fonctionnement et se confondent avec leurs règles et leurs droits (Dufour *et al.*, 2004). Les négociations pourraient occuper une place plus importante, puisqu'avec la reconnaissance des délégués syndicaux les entreprises en deviennent un lieu potentiel important. Mais, dans une période de ralentissement économique, elles sont souvent réduites à la question salariale et n'occupent pas la place qu'espéraient les législateurs des lois Auroux (Coffineau, 1993). La place des délégués syndicaux dans le processus de construction des organisations syndicales n'est pas suivie avec beaucoup d'attention. Nombre d'entre eux sont peu connus par les instances qui les ont mis en place et la gestion dans la durée de leurs liens avec leur syndicat laisse à désirer (Hege, Dufour, 2005). Par contre, les difficultés des entreprises conduisent à conforter le rôle économique des comités d'entreprise, comme le montre une enquête réalisée auprès des CE au milieu des années 1990 (IRES/DARES, 1998).

L'appel à la négociation lors du passage aux 35 heures, à la fin de la décennie 1990, donne lieu à une remise en cause de la légitimité des syndicats, dans les débats publics et à travers un certain nombre de rapports. Dans les branches, des accords très minoritaires peuvent être signés. La branche métallurgie en donne un exemple éclatant en juillet 1998. Dans les entreprises, la proximité des salariés oblige les délégués syndicaux, souvent eux-mêmes élus et dépendants des moyens trouvés dans les IRP, à faire preuve de plus de circonspection. En 2003, la discussion avec le gouvernement sur la réforme des retraites sous forte mobilisation des salariés donne aussi lieu à une interrogation sur les capacités d'engagement des différentes confédérations. Les scrutins nationaux organisés à l'occasion des prud'hommes enregistrent une dégradation accentuée des taux de participation. Dans le même temps, lors des élections aux comités d'entreprise, les listes syndicales captent un pourcentage accru de voix. Ce signal, très mal interprété (Dufour, Hege, 2005 ; 2008), va dans le sens d'un basculement des règles de la représentativité.

Un processus d'échange s'ouvre alors qui conduit progressivement aux règles de représentativité telles qu'elles apparaissent en 2008. Dans le même temps, l'Etat augmente significativement les obligations de négocier, signe là aussi d'une originalité du système français de relations professionnelles. Ainsi, après avoir chargé l'instance élue que sont les CE, l'Etat se tourne vers un nouvel interlocuteur au sein des entreprises dont il assure lui-même les conditions d'accès à la représentativité. L'accord national interprofessionnel de janvier 2013 et la loi qui le suit consacrent ce basculement latent, qui confie aux syndicats la négociation des conditions des restructurations, déplaçant ce sujet de la responsabilité des CE vers celle des syndicats au sein des entreprises.

I.1.4. Un système au caractère étatique renforcé, pour la promotion de la légitimité syndicale ?

Le système français de relations professionnelles se trouve alors doté d'une régulation étatique accrue qui fait reposer la représentativité syndicale sur le vote de salariés très majoritairement non syndiqués. On se trouve dès lors à l'opposé du principe moniste. Mais l'objectif affiché est bien de renforcer la représentativité et la légitimité syndicales.

La loi de 2008, plus qu'un bouleversement de la nature du système français, traduit une transformation lente. Une autre question, plus centrale se dégage de l'analyse de l'apparition de cette nouvelle situation législative. Cette réforme conduit-elle nécessairement à un renforcement de la légitimité syndicale, comme l'annonce l'interprétation officielle des nouvelles mesures ? Ou au contraire marque-t-elle une étape avancée de la perte d'autonomie de la voie syndicale ?

Contrairement à la position qui voit dans la nouvelle loi sur la représentativité un renforcement de la légitimité syndicale, on peut faire l'hypothèse qu'elle consacre l'affaiblissement de cette dernière. Une lecture anachronique et formelle de ce qu'a été le principe de « représentativité irréfragable » s'interdit de reconstruire le processus qui a conduit *de facto* à des difficultés de reconnaissance du syndicalisme au fil des décennies. Mais une transformation juridique est-elle capable de compenser des déficiences sociologiques lourdes ?

Localement, les délégués syndicaux plutôt que de gagner en légitimité, comme le pronostique le ministère du Travail, ne risquent-ils pas de se transformer en instances électives spécialisées dans les négociations prescrites par les législateurs successifs ? A plus long terme, les syndicats ne soumettent-ils pas leur légitimité aux risques d'une institution, les comités d'entreprise, dont des signes indiquent depuis plusieurs années qu'elle est en-deçà de son meilleur étiage (Dufour, Hege, 2005 ; 2008) ? Les derniers résultats biannuels sur les élections aux CE de 2005-2006 publiés en 2008 font état d'un recul de la participation d'un point (de 64,8 à 63,8) par rapport au cycle 2003-2004 (Jacod, Ben Dhaou, 2008b).

Ce qui peut passer pour un mode de soutien du syndicalisme ne risque-t-il pas de se révéler comme un handicap à terme ? L'enquête menée sur le terrain permet de préciser ces questions et d'apporter des réponses, au moins partielles.

Mesure de l'audience syndicale en 2013 (niveau national interprofessionnel)

Au total, 5 456 527 salariés ont participé à ces élections ou consultation. La participation est de 42,78 % des 12 755 317 inscrits. Mais, hors TPE, la participation aux élections de comités d'entreprises ou de délégués du personnel est de l'ordre de 66 %. A noter toutefois que 7 % de bulletins nuls ou blancs réduisent le nombre de suffrages valablement exprimés à 5 064 920 (soit 443 223 de plus qu'aux élections prud'homales de 2008).

	Electeurs	% de voix obtenues	Poids relatifs (en %)**
Inscrits	12 755 317		
Votants	5 456 527		
Valides	5 064 920		
Taux de participation	42,78 %		
CGT*	1 355 928	26,77	30,62
CFDT*	1 317 112	26,00	29,74
CGT-FO*	807 435	15,94	18,23
CFE-CGC*	477 460	9,43	10,78
CFTC*	470 825	9,30	10,63
Organisations syndicales ayant obtenu une audience inférieure à 8 %			
UNSA*	215 696	4,26	
Solidaires*	175 558	3,47	
Autres*	223 514	4,40	

* Valeurs arrondies ; les chiffres officiels comportent des décimales qui s'expliquent par le mécanisme de répartition de voix au sein des listes communes.

** Le poids relatif renvoie à la part de chaque organisation ayant obtenu plus de 8 % des suffrages valablement exprimés. Il sert à calculer la majorité des organisations représentatives soutenant un accord. Ces organisations ont obtenu, ensemble, 34,72 % des voix des inscrits.

Source : ministère du Travail, Haut Conseil du Dialogue social, mars 2013.

1.2. Approche méthodologique de l'enquête de terrain

1.2.1. Les questions posées

L'enquête empirique au cœur de ce rapport de recherche vise à évaluer les effets de la loi de 2008 sur les équipes de représentants et les délégués syndicaux dans les entreprises. Elle se fonde sur une série d'interrogations qui spécifient cette question globale et font le lien avec la problématisation développée dans la partie précédente. Quel est l'impact de la loi ? Quelles sont ses implications au regard des différentes dimensions d'action et de relations qui caractérisent l'acteur syndical dans l'entreprise ? Quatre questions structurent notre enquête.

1. La loi a-t-elle changé les pratiques de terrain des équipes de représentants ?

Outre le rôle de négociateurs et de « porte-parole » de l'organisation syndicale d'affiliation, les délégués syndicaux exercent une multitude de tâches qui sous-tendent le travail de représentation au quotidien. Elles sont à l'écoute des salariés et elles interviennent auprès de la direction. Elles coordonnent les différentes instances, elles identifient les futurs militants et leurs besoins de formation, elles animent l'équipe syndicale, font participer les adhérents et salariés ...

Comment les prérogatives et sanctions découlant du processus électoral agissent-elles sur ces pratiques de représentation ?

L'élimination des uns provoque-t-elle ou favorise-t-elle, comme le suppose la loi, la montée en puissance des autres ?

Les nouvelles conditions d'accès à la représentativité s'avèrent-elles un obstacle franchissable pour des équipes nouvelles ou celles qui ont été précédemment éliminées ? Quel impact ont les seuils d'audience électorale introduits sur les stratégies des équipes en matière de représentation et de négociation ?

Comment les accords de droit syndical, adaptés à la loi de 2008 ou non, influent-ils sur ces pratiques ?

2. Comment la loi intervient-elle sur les relations entre salariés et représentants ?

Les relations entre salariés et représentants sont au cœur de la légitimité de ces derniers. Quelques commentateurs ont vu dans l'obligation de recours aux élections professionnelles une garantie pour que les équipes syndicales sortent de leur « zone de confort » de la représentativité irréfragable pour aller vers les salariés. Le lien entre représentants syndicaux et représentés tel qu'il s'exprime à travers l'acte électoral reste profondément incertain¹⁸, surtout lorsqu'il émane de salariés faiblement syndiqués. Le vote, est-il signe d'adhésion, de contestation, d'obligation ou de résignation, ou alternativement l'une et/ou l'autre chose ? Le suffrage offre l'avantage d'être facilement objectivable et additionnable ; mais la représentativité ne se réduit pas à la mesure électorale. Elle doit faire ses preuves à l'aune de la capacité d'action collective des salariés. Se pose alors la question de savoir dans quelle mesure la modification de l'accès à la représentativité est porteuse ou non d'une vitalisation du lien entre délégués et salariés. On verra ainsi plus loin que l'injonction faite aux syndicats non catégoriels à dépasser désormais les collègues dans lesquels ils sont implantés, afin d'assurer leur représentativité par l'élection, les interroge sur leur capacité à s'ouvrir à de nouveaux groupes de salariés.

¹⁸ Ce basculement vers le mode électoral dans l'espace syndical intervient au moment où la capacité du suffrage à fonder la légitimité des « représentants libres » (Weber, 1922) dans les démocraties politiques et sociales est mise en question par le phénomène d'abstention.

3. Quelles conséquences de la loi sur les pratiques de négociation ?

La négociation collective est la prérogative des délégués syndicaux ; elle passe par la façon la plus aboutie de faire peser les salariés dans la production des normes dans l'entreprise. En conséquence, le changement du mode de légitimation des négociateurs et les seuils électoraux assortis pour la validation des accords collectifs se présentent comme une façon de soutenir la négociation collective dans l'entreprise. Pour le législateur, la loi manifeste sa vertu principale dans le renforcement de la légitimité des normes issues de la négociation. L'Etat se profile ainsi plus en garant procédural qu'en producteur de normes. Et à travers l'inflexion de cette recherche de légitimité pour la négociation, il met en jeu sa propre quête de légitimité à intervenir dans ce domaine.

Les employeurs et les organisations syndicales ont-ils adapté leurs stratégies aux nouvelles conditions de validation des accords collectifs ? Les accords se sont-ils enrichis au bénéfice de ces nouvelles règles ?

Comment la réforme des règles de représentativité intervient-elle dans le double mouvement qui conjugue centralisation de la négociation collective et multiplication des injonctions étatiques à négocier ?

4. Quel impact de la loi sur les instances de représentation du personnel (IRP), en particulier sur les relations entre CE et DS, et leurs liens avec les syndicats extérieurs ?

La réforme des règles de représentativité a fait basculer – partiellement, car les DS restent désignés par le syndicat – la légitimation juridique des délégués syndicaux de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise. Les organisations syndicales extérieures (fédérations, unions locales et départementales) se voient ainsi privées de leur prérogative exclusive de désignation *ad hoc* pour des durées de mandat dont elles pouvaient avoir la maîtrise.

Le changement des conditions d'accès à la représentativité a-t-il renforcé le soutien des structures syndicales périphériques pour accéder à, et maintenir, la représentativité dans l'entreprise ?

Inversement, les structures périphériques exercent-elles un regard plus aigu sur la composition des listes électorales pour augmenter les chances de passer le seuil de 10 %, mais aussi sur les résultats électoraux globaux de leurs organisations respectives ?

Autrement dit, la loi de 2008 a-t-elle produit un rapprochement entre syndicats extérieurs et intérieurs, allant ainsi à l'encontre de la tendance à l'éloignement (Hege, Dufour, 2005) ?

A l'intérieur de l'entreprise, le basculement vers une légitimité élective, brouille-t-il les différences juridiques et sociologiques entre rôles du syndicat et du comité d'entreprise, favorisant ainsi une perte de la logique syndicale « globale » en faveur d'une logique d'entreprise, économique et sociale ?

1.2.2. Méthodologie

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une enquête dans des établissements, lieux d'ancrage des DS et des équipes d'élus. Ils y valident leur légitimité électoralement, avant que les résultats soient désormais additionnés à des étages successifs afin de décider du caractère représentatif ou non de chaque organisation et de sa position relative.

Au sein des établissements retenus, des entretiens semi-directifs ont été menés, prioritairement avec les délégués syndicaux présents sur les sites ainsi qu'avec des représentants des directions. Partant des changements intervenus suite à la loi de 2008, les interviews ont cherché à comprendre l'imbrication des arbitrages négociés dans des dynamiques plus générales des relations sociales, elles-mêmes souvent solidement ancrées dans l'histoire spécifique des établissements. Les logiques de management comme les parcours personnels et collectifs des représentants influent sur ces dynamiques. On a entendu les analyses des acteurs sur les évolutions observées : quelles réactions et adaptations a provoquées la nouvelle loi ; quel impact sur la négociation collective ; comment réagissent les salariés ; où les acteurs locaux trouvent-ils des soutiens et où perçoivent-ils des déficits de leurs moyens d'action ? Pour compléter cette approche, des acteurs extérieurs aux établissements ont également été entendus : structures syndicales périphériques (locales, départementales), délégués syndicaux centraux, inspecteurs du travail, directions RH centrales, consultants CE.

Toutes les rencontres ont été menées à deux, parfois à trois, afin d'améliorer le contrôle de la situation d'entretien ainsi que l'interprétation ultérieure des données. Au total, plus de soixante entretiens ont été conduits, avec au minimum deux entretiens par établissement. Dans la plupart des cas, les entretiens ont été conduits en face à face avec un seul interlocuteur. Cependant, quand les interlocuteurs le suggéraient, nous les avons rencontrés en équipe allant de deux à cinq personnes¹⁹. Alors que les entretiens de groupe offrent un regard privilégié sur les enjeux externes et internes des équipes syndicales, les entretiens individuels permettaient d'aborder les questions plus en détail.

Sur la base des notes prises lors des entretiens et des enregistrements, des monographies pour chaque établissement visité ont été produites. L'enjeu consistait à analyser chaque situation spécifique au regard de la problématique générale de recherche. Cela suppose de situer les énoncés des interviewés dans les éléments structurant particulièrement les relations sociales qu'ils connaissent (situation financière de l'entreprise, structure d'emploi, réorganisations, organisation formelle de la représentation, dotation du CE, nombre de syndicats, résultats des élections professionnelles, enjeux individuels...). Le

¹⁹ Dans un cas, l'ensemble d'une équipe syndicale, une vingtaine de délégués, passe avec deux des chercheurs une journée d'échange sur leur situation face à la nouvelle loi.

croisement des regards des différents acteurs au sein de l'établissement facilite le contrôle des éléments factuels ainsi que l'explicitation des relations sous-tendant la représentation. Ensuite, dans une phase de prise de distance par rapport à ce matériel, l'ensemble de l'échantillon a été travaillé analytiquement (parties II et III). Pour des raisons déontologiques et d'efficacité d'enquête, l'échantillon sur lequel se fonde la recherche a été anonymisé.

Aux différents stades de la recherche, un comité de pilotage s'est réuni, pour suivre le travail des chercheurs. Sociologues et juristes partageaient un questionnement commun sur l'impact et les implications de la loi de 2008. Ces rencontres ont révélé des convergences fortes dans les observations fondées sur des approches disciplinaires différentes.

I.2.3. Le panel et ses caractéristiques

Les critères de sélection

Au total, l'échantillon de notre enquête comporte 26 établissements. La construction du panel vise à fournir une multiplicité de situations qui ne prétendent pas à la représentativité statistique. Sa complexité et sa diversité doivent servir à tester les hypothèses de recherche sous des conditions variées et à rendre plus solides les conclusions. Plusieurs critères ont été retenus pour la sélection des entreprises.

- Les établissements en situation de pluralité syndicale, avec des majorités et des syndicats variables, ont été privilégiés afin de mesurer les effets de la loi d'août 2008. Toutes les entreprises du panel remplissent ce critère de pluri-syndicalisme, à l'exception d'un cas dans l'industrie du livre (Gütenvite, où l'ancien duopole syndical a laissé la place à un syndicat unique). Les configurations à deux, voire trois organisations syndicales représentatives dominent le panel. Mais des établissements de grande taille et/ou insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale offrent des exemples de situations allant au-delà de cet effectif ;
- Le panel comporte des établissements privés de l'industrie et des services. Cela assure une importante variété de conditions de travail, de formes d'emploi et de types de rapports sociaux. Deux entreprises du panel disposent d'un statut mixte, mais sont régies par le Code du travail. L'industrie la plus représentée est la métallurgie avec six entreprises (Alufab, Aeropro, Secuarmes, Mecanorm, Optimom, Neftech). Trois établissements appartiennent respectivement à la distribution (Prospect, Hyperdistrib, Franch-Distrib) et un nombre identique à l'industrie du caoutchouc (Stoob, Roulot, Seal & Bond). Deux entreprises respectivement se trouvent dans la chimie (Aliméo, Chimielourde), dans la banque (Mondialbanque, Assurbanque) et dans l'énergie (Energisant, Localenergie). Les industries restantes sont représentées par un seul établissement : nettoyage industriel (Propusine), médico-social

- (Handisoc), services médicaux (Noblesanté), textile (Rubanette), bois-camping (Nicolange), agro-alimentaire (Prepaplat) et livre (Gütenvite) ;
- Le panel inclut une variété de tailles d'établissement : entre 200 et 6 000 salariés. La moitié des établissements enquêtés n'excède pas le seuil de 500 salariés. Seuls deux établissements (Handisoc, Noblesanté) n'appartiennent pas à un groupe. Employés et ouvriers dominent notre panel en termes de catégories professionnelles; dans trois cas, les cadres sont majoritaires, mais s'approchent de la moitié des effectifs dans trois autres cas ;
 - Les établissements enquêtés sont implantés dans des territoires différents, garantissant une variété de caractéristiques productives et d'histoires sociales. L'échantillon final s'avère équilibré du point de vue territorial, avec des enquêtes menées dans les régions Est, Ouest, Sud, Centre ainsi qu'en région parisienne ;
 - Neuf établissements sont intégrés dans des groupes possédant un accord de droit syndical (Chimielourde, Assurbanque, Mondialbanque, Secuarmes, Mecanorm, Neftech, Energisant, Prospect, Hyperdistrib). Ils se caractérisent par l'ancienneté des relations sociales, même si cet héritage tend à être brouillé par la vague des rachats, découpages et fusions qu'ont vécus les industries bancaires, chimiques et métallurgiques depuis le début des années 1990 ;
 - Enfin, sont également inclus dans ce panel neuf établissements déjà enquêtés par Christian Dufour et Adelheid Hege dans le cadre de leurs recherches antérieures (sur une période de vingt ans) sur la représentation des salariés (Chimielourde, Assurbanque, Aeropro, Secuarmes, Roulot, Handisoc, Optimom, Nicolange, Neftech). Les enquêtes pouvaient ainsi être situées dans une perspective temporelle plus longue, laissant apparaître plus clairement évolutions, continuités et ruptures dans les modalités de représentation. Ces établissements se trouvent dans l'industrie et les services et sont divers à l'égard des autres critères retenus.

Les interlocuteurs

Lors des visites d'établissement, nous avons cherché à rencontrer au moins deux DS d'appartenance syndicale différente ainsi que la direction (d'établissement, régionale ou nationale). Souvent, les délégués syndicaux exerçaient d'autres mandats aussi bien locaux que nationaux (DP, membre du CHSCT, CE, DSC, CCE, comité de groupe...). Une minorité occupait des mandats dans des structures syndicales externes, professionnelles ou interprofessionnelles. Cela a permis d'intégrer les pratiques de représentation à des étages différents et au-delà du rôle syndical à proprement parler. Signalons qu'il nous a été difficile de rencontrer des syndicats ayant perdu leur représentativité ou craignant de la perdre.

Quant à la distribution par genre des interlocuteurs délégués, nous avons observé une timide percée des femmes dans des environnements masculins (Energisant, Prospect). Des majorités féminines fortes favorisent la représentation féminine (Propusine,

Hyperdistrib, Noblesanté...). Le panel ne permet ni de valider ni d'invalider le constat fait antérieurement (Hege *et al.*, 2001) selon lequel les DS ou les DSC avec pouvoir de négociation tendent à être des hommes. En revanche, les délégués masculins dominent clairement dans l'industrie manufacturière avec des salariés à prédominance masculine. L'exemple des banques montre que les délégués masculins peuvent persévérer malgré la féminisation des métiers.

La longévité des mandats est très variable : de ceux qui sont à leur premier mandat à ceux qui ont commencé trentenaires et se trouvent désormais proches de la retraite. Ces derniers se concentrent dans les établissements à l'implantation syndicale ancienne, souvent consacrée par l'existence d'un accord de droit syndical.

Tableau 2. Aperçu synthétique du panel empirique

*Etablissements déjà visités antérieurement dans le cadre d'autres enquêtes.

Etablissements (secteurs)	Effectifs	Composition		Syndicats**	Loi 2008 : perte de représentati vité	Accord de droit syndical	Centralisation	
		H/F maj.	Groupe professionnel majoritaire				IRP	Négocia tions
Industrie : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale								
Aliméo (Chimie)	300	H	Ouvriers	CGT, CFDT, Unsa, CGC				•
Chimielourde (Chimie) *	250	H	Ouvriers	CGT, CGC	CFDT, FO	oui		•
Alufab (Métallurgie)	1300	H	Ouvriers	CGT-FO, CGC				•
Aeropro (Métallurgie) *	1000	H	Techniciens (45 %cadres)	CGT, CFDT, CGC				
Secuarmes (Métallurgie) *	1000	H	Cadres	CFDT, CGC, CFTC	CGT, FO	oui		•
Mecanorm (Métallurgie)	6000	H	Cadres	Unsa, CGT, CGC, CFDT	FO, CFTC, syndicat autonome	oui	•	•
Energisant (Energie)	3200	H	Cadres	CFDT, CGT, CGC	SUD, Unsa	oui		•
Roulot (Caoutchouc) *	1200	H	Ouvriers	CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC				
Seal&Bond (Caoutchouc)	500	H	Ouvriers	CGT, CFDT				•
Neftech *(Métallurgie)	6000	H	Ouvriers, techniciens	CGT-FO, CGC, CFTC, CGT	CFDT	oui		•
Industrie : entreprises moyennes, ancrage local								
Stoob (Caoutchouc)	400	F	Ouvriers	CFDT, CGT				
Optimom (Métallurgie) *	400	F	Ouvriers	CGT, CFDT, FO				
Nicolange (Bois camping) *	350	F	Administratifs	CFDT, CGT				
Rubanette (Textile)	310	F	Ouvriers techniciens	CGT, CGT-FO				
Localenergie (Energie)	320	H	Techniciens	CGT-FO, CGT	CFDT			
Prepaplat (Agro- alimentaire)	300	H/F	Ouvriers	CFDT, CGT	FO, CFTC			
Gütenvite (Livre)	200	H	Ouvriers	CGT				•
Services : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale								
Assurbanque (Banque) *	3800	F	Techniciens (45 %cadres)	CGT, CFDT, SNB- CGC	CFTC	oui	•	•
Mondialbanque (Banque)	2800	F	Techniciens (45 %cadres)	CFDT, SNB-CGC	CGT, FO, CFTC	oui	•	•
Prospect (Distribution directe)	1400	H/F	Ouvriers	CFDT, CGT, FO	CFTC	oui	•	•
Hyperdistrib1 (Distribution)	400	F	Employés	CFDT,CGT-FO		oui		•
Hyperdistrib2 (Distribution)	450	F	Employés	CGT-FO, CGT		oui		•
Propusine (Nettoyage)	450	F	Ouvriers	CFDT, nsy				•
Services :entreprises moyennes, ancrage local								
Franch-Distrib (Distribution)	300	F	Ouvriers/ Employés	CGT, CFDT	FO			
Handisoc (Médico- social) *	1000	F	Employés	CFDT, CGT	FO			
Noblesanté (Santé)	400	F	Employés	SUD, FO	CGT			

**Syndicat(s) majoritaire(s) en gras.

Quelques observations sur l'approche du terrain

L'accès au terrain n'a pas toujours été aisé. Trois phénomènes peuvent être identifiés, qui renvoient potentiellement à des évolutions plus générales, marquant les acteurs des relations professionnelles françaises.

- **L'absence d'outil de collecte central des accords préélectoraux et de droit syndical.** La collecte de ces accords préélectoraux et de droit syndical faisait partie du cahier de charge de préparation des visites dans les entreprises concernées. Or, la confédération en charge du projet de recherche a connu des difficultés à se procurer ces textes. Cela pointe l'absence d'un outil centralisé de collecte au sein de la CGT et pose plus généralement la question du suivi de ces accords ;
- **Un nombre élevé de membres d'équipes de représentants se sont dits trop occupés pour répondre à notre sollicitation.** Nos expériences antérieures de sollicitation des élus et mandatés suggèrent un accroissement de ce phénomène depuis une trentaine d'années. Plusieurs hypothèses sont possibles. Les délégués sont-ils de plus en plus pris par leur(s) mandat(s), étant amenés à négocier quasiment en permanence ? Cela exprime-t-il une méfiance croissante à l'égard des institutions dont la recherche fait partie ? Toutefois, une fois un entretien acquis, d'autres possibilités de rencontre se sont ouvertes ;
- **Une difficulté particulière à rencontrer le management local.** A plusieurs reprises nous avons noté la difficulté des managers d'établissements appartenant à des groupes bien structurés à répondre à nos sollicitations, malgré leur ouverture à notre démarche. Aux agendas toujours aussi chargés s'ajoutait un élément plus structurel de l'indisponibilité managériale : la centralisation des décisions managériales concernant l'établissement et le contrôle parfois étroit de la prise de parole du management local par le management central dans un souci de protection d'image de marque.

Éléments de contexte

Le changement des conditions d'accès à la représentativité intervient dans un contexte caractérisé par une série de transformations profondes. Elles structurent – de façon inégale – les sujets et les modalités des relations sociales dans les entreprises. Parmi ces transformations nous en identifions trois principales : la situation économique et ses conséquences sur les salaires et l'emploi ; la montée des groupes nationaux et internationaux dans le paysage productif français ; la centralisation de la négociation collective, souvent concomitante à la « groupisation » des entreprises. C'est dans ce contexte que les délégués syndicaux doivent affirmer leur représentativité – légale mais aussi sociologique.

La situation économique

La situation économique française, globalement caractérisée par la stagnation du produit intérieur brut et le déclin du secteur industriel au moment de notre enquête, se retrouve sous différentes facettes dans les entreprises visitées. Elle se manifeste d'abord par un contexte peu propice à la revendication salariale. Le management prend des précautions face à un environnement perçu comme incertain. A l'heure où le chômage atteint des nouveaux sommets, les salariés évitent le risque de la mobilisation collective. En l'occurrence, on se contente plus facilement « avec ce qu'on a ». Même dans les entreprises épargnées par la crise, les organisations syndicales peinent à faire valoir le salaire comme enjeu collectif face à des directions qui misent sur une gestion individuelle et opaque de la rémunération.

Du côté de l'emploi, la plupart des entreprises du panel ont procédé à des ajustements plus au moins intenses ou sont en train de le faire. A l'égard de la pression pesant sur les salariés et leurs représentants, nous pouvons distinguer plusieurs types de situation. Un premier groupe comprend les entreprises menacées par des plans sociaux au moment de notre visite (Optimum, Nicolange). Il s'agit d'entreprises moyennes à l'ancrage local qui avaient réussi l'insertion dans le marché international par le biais d'importantes restructurations, mais dont la position est devenue fragile dans le contexte actuel. Dans un deuxième groupe se trouvent les entreprises qui ont fait d'importants plans sociaux dans un passé proche (Rubanette, Hyperdistrib, Seal & Bond...). Au moment de notre passage, la question de la réduction d'effectifs n'est pas ouvertement posée par la direction. Néanmoins, les salariés se montrent peu rassurés quant aux évolutions futures. C'est le cas aussi dans les entreprises qui gèrent la réduction de leurs effectifs d'une façon plus « indolore » (Mecanorm, Assurbanque, Mondialbanque) en cherchant à éviter des plans sociaux. Ici, le recours régulier à la GPEC et à la rupture conventionnelle font peser la menace sur l'emploi d'une façon latente. Dans les entreprises de services moins exposées à la mauvaise conjoncture économique (Propusine, Handisoc, Noblesanté, Prospect, Franch-Distrib), la question de l'emploi est éclipsée par celle du risque de dégradation des conditions de travail. Enfin, à l'opposé de ces situations se trouvent quelques établissements (industriels) qui affichent une bonne, voire très bonne santé. Ils ont en commun d'être tournés vers le marché international et de fabriquer des produits à forte valeur ajoutée. Ici, les effectifs ont tendance à augmenter légèrement (Aéropro, Alufab, Aliméo, Neftech, Roulot) et des investissements significatifs sont prévus.

La montée des groupes et la centralisation de la négociation

A l'exception de deux établissements (Handisoc, Noblesanté), les établissements enquêtés appartiennent à un groupe, même si les liens (financiers, économiques, commerciaux, organisationnels) de leurs sociétés avec celui-ci peuvent être très

différents. L'échantillon reflète la montée en puissance du capitalisme financier et le déclin de l'entreprise verticalement intégrée au profit de l'entreprise en réseaux.

Lorsque l'appartenance à un groupe coïncide avec la forte centralisation de la négociation collective et de la gestion du personnel, les conséquences pour l'exercice du mandat du délégué sont significatives. Douze établissements dans notre panel relèvent de cette situation. Ils appartiennent tous à des groupes cotés en Bourse et qui gèrent des effectifs globaux plus ou moins importants. Leur activité s'étend à l'international et le management central se trouve ou non à l'étranger (Aliméo, Chimielourde, Alufab, Assurbanque, Mondialbanque, Secuarmes, Mecanorm, Hyper-Distrib, Neftech). S'y ajoutent les quelques entreprises à dimension nationale (Energisant, Propusine, Prospect). Ici, le management RH prend typiquement des allures à la fois professionnalisées et distantes à l'égard des populations « à gérer ».

Cette gestion centralisée coïncide avec des évolutions au sein de la négociation collective, au premier chef l'élargissement de ses thèmes. En cherchant à l'impulser, le législateur a multiplié les occasions et objets à négocier. Ainsi, les sujets tels que l'emploi, l'épargne salariale, l'égalité professionnelle, la prévoyance maladie, les travailleurs handicapés et l'emploi des seniors se sont ajoutés aux thèmes classiques depuis les années 1980 tels que les salaires, les classifications, les primes ainsi que le temps et l'organisation du travail. Le calendrier des négociations est ainsi devenu extrêmement dense. Dans ces groupes, le dialogue social se concentre au niveau central. Il est tourné vers la négociation des accords obligatoires, largement découplés des normes émanant de la convention de branche. La négociation locale se voit ainsi appauvrie. Des accords de droit syndical viennent à l'appui de ce dialogue social qui se veut plus efficace. Il renforce les moyens mis à la disposition des délégués centraux et crée parfois des « délégués nationaux » comme étage supplémentaire de la négociation au niveau du groupe.

Hors ce premier groupe, on peut distinguer un deuxième ensemble réunissant des entreprises de taille moyenne et à l'ancrage plutôt local, appartenant ou non à un groupe (Aéropro, Roulot, Nicolange, Rubanette, Prepaplat, Optimum, Gütenvite, Stoob, Franch-Distrib, Localenergie, Propusine, Noblesanté, Seal & Bond, Handisoc). Ici, les rapports entre les interlocuteurs sociaux sont plus stables, aussi parce que les changements de DRH à des intervalles courts ne sont pas toujours la règle. La représentation syndicale se réduit plus facilement à deux organisations (après souvent la perte de représentativité d'une troisième organisation) dont une en situation de majorité, ce qui empêche le recours au droit d'opposition. Le rôle de délégué syndical reste entier dans le sens où la négociation collective a encore lieu sur place. Mais pour affronter les injonctions légales à négocier, les délégués ont à leur disposition, comme les manageurs locaux, des ressources bien moindres.

II. Quelles légitimités représentatives : les résultats de l'enquête empirique

Entre l'automne 2012 et le printemps 2014 vingt-six sites de travail ont été visités. Dans ces établissements de taille et d'appartenances sectorielles diversifiées (tableau 2), des représentants des salariés et des employeurs ont été rencontrés. Des représentants de structures externes, syndicales ou administratives ont également été entendus. Ces interlocuteurs tracent un tableau nuancé de l'effet de la loi sur l'organisation des relations sociales dans les entreprises. La loi de 2008 est bien identifiée et assimilée par les acteurs d'entreprise qui apprécient avec des nuances les déplacements qui se sont produits en termes d'élimination de syndicats à faible audience électorale (II.1). La réforme législative semble cependant introduire peu de ruptures dans les pratiques d'échange et de représentation. La centralisation de la négociation collective et sa densification sous l'effet de l'injonction publique exigent des adaptations stratégiques plus importantes du côté des représentants des salariés comme des employeurs. Ces évolutions interrogent la capacité des équipes syndicales à garder la maîtrise de leur agenda représentatif (II.2). La complexification de la négociation collective (plus que la loi elle-même) suscite des réponses de la part des intervenants externes aux entreprises (représentations syndicales territoriales, services décentralisés de l'Etat) et des ajustements des services et de l'offre d'accompagnement qu'ils proposent aux acteurs dans les entreprises (II.3). Les équipes syndicales, comme les employeurs, n'assimilent pas enfin validation électorale de la représentativité et représentativité de terrain. Cette dernière, qui soulève la question de la qualité du lien entre les représentants et les représentés, donne lieu à des évaluations volontiers réservées, accentuées par les difficultés de transmission et de pérennité souvent mises en avant (II.4).

II.1. Une loi qui produit des effets visibles

II.1.1. Les éliminations de syndicats

A première vue, la loi produit des effets sur les sites visités. Le bilan final montre que dans la moitié des sites rencontrés une ou des étiquettes syndicales ont disparu de la liste des syndicats représentatifs. Le choix de privilégier des établissements comportant une présence syndicale multiple ne rend certes pas ce résultat généralisable.

Les extinctions de représentativité s'observent dans des établissements de très grande taille (Mecanorm, Mondialbanque, Neftech) comme dans des PME (Prepaplat). La multiplication des listes présentées aux élections ne s'avère pas mécaniquement menaçante pour les syndicats les plus minoritaires. Les quatre organisations chez Aliméo et les cinq syndicats chez Roulot conservent leur représentativité, là où un tri sévère intervient chez Mecanorm (7 listes réduites à quatre) ou Energisant (5 listes

réduites à trois). Ailleurs, un syndicat peut se trouver éliminé après avoir affronté deux concurrents seulement.

Si des caractéristiques structurelles ne permettent donc pas de classer les établissements dans lequel l'offre syndicale a diminué sous l'effet de la loi, on peut, à partir de ce panel, procéder à un essai de typologie – symptomatique plus que représentative – des causes de ces disparitions, au-delà de la simple prise en compte du résultat électoral.

Tableau 3. Elimination de syndicats sous l'effet de la loi de 2008

Etablissements	Secteur	Effectifs	syndicats	Loi 2008 : perte représentativité	Centralisation	
					IRP	négociation
<i>Sites de grande taille et/ou intégrés dans des groupes à dimension nationale ou internationale</i>						
Chimi Lourde	Chimie	250	CGT, CGC	CFDT, DS FO		•
Assurbanque	Banque	3800	CGT, CFDT, SNB-CGC, FO	CFTC	•	•
Mondialbanque	Banque	2800	CFDT, SNB-CGC	CGT, FO, CFTC	•	•
Secuarmes	Métallurgie	1000	CFDT, CGC, CFTC, Sud	CGT, FO		•
Mecanorm	Métallurgie	6000	UNSA, CGT, CGC, CFDT	FO, CFTC, syndicat autonome	•	•
Energisant	Energie	3200	CFDT, CGT, CGC	Sud, UNSA-		•
Prospect	Distribution directe	1400	CFDT, CGT, FO	CFTC	•	•
Neftech	Métallurgie	6000	FO, CGC, CFTC, CGT	CFDT		
<i>Entreprises moyennes, ancrage local</i>						
Handisoc	Médoco-social	1000	CFDT, CGT	FO		
Prepaplat	Agro-alimentaire	300	CFDT, CGT,	FO, CFTC		
Franch-Distrib	Distribution	300	CGT, CFDT	FO		
Localenergie	Energie	320	FO, CGT	CFDT		
Noblesanté	Services médicaux	400	SUD, FO	CGT		

Les présences évanescentes

L'explication la plus fréquemment avancée par les interlocuteurs est celle de l'épuisement des forces militantes du syndicat éliminé. « Ils n'étaient plus que deux ». « Leur leader est parti à la retraite et il n'y avait personne derrière pour prendre la relève ». « Avec le départ du DS, la section s'est écroulée ». Dans cette entreprise multi-établissements dans le secteur médico-social (Handisoc), FO est sortie du jeu pour ne pas avoir su présenter des listes dans l'ensemble des unités. Une enquête au long cours dans un établissement de la métallurgie (Secuarmes) a permis d'observer l'émergence d'un syndicat CGT volontariste et dynamique... et sa disparition vingt ans plus tard. Sa trajectoire se confondait avec celle de son leader : « C'est lui qui maintenait le syndicat sur le site. Comme il était tout seul, bon ben, il n'avait pas pensé à la relève et après son départ, ça n'a pas continué. Dans un premier temps, ils ont mis un RSS, mais ça n'a pas duré. »

Dans nombre de cas, une équipe tenue en nombre de salariés impliqués, voire une individualité isolée, perpétuait une marque syndicale qui ne s'est pas renouvelée. La loi, par la sanction électorale infligée, a pu devancer une disparition jugée, de toute façon, inéluctable. Parfois, les interlocuteurs hésitent pour se rappeler si une disparition est intervenue en lien, ou non, avec la loi.

Ces extinctions d'implantations syndicales ne sont pas homogènes dans leurs diverses manifestations. Telle présence effacée pouvait recouvrir une véritable orientation syndicale, avec une manifestation militante peu partagée mais convaincue. Telle autre pouvait être le résultat d'un opportunisme institutionnel individuel, le statut de DS ayant pu attirer un ou des salariés soucieux de se protéger.

Les disparitions de syndicats ne s'observent pas uniquement cependant dans les établissements dans lesquels les nouvelles règles de la représentativité ont produit des effets éliminatoires. Les paysages syndicaux s'avèrent souvent mouvants dans les sites à implantations syndicales multiples que nous avons visités. Récemment ou dans un passé moins proche, des organisations ont été perdues en route, d'autres sont apparues, des scissions sont intervenues. Parfois, des syndicats historiques n'ont pas résisté à l'émergence de challengers ayant su donner plus de gages de proximité aux salariés : la signature par le syndicat concurrent d'une convention collective contestée a procuré aux élues de Sud une confortable majorité chez Noblesanté ; la CGT de Optimom s'est alliée les salariés dans la lutte pour la sauvegarde du site, marginalisant le syndicat auparavant en situation de monopole, jugé autocentré et peu réactif. Chez Rubanette, la CGT très majoritaire est le résultat d'une fusion avec la section CFDT auparavant dominante. Les élues CFDT chez Stoob ont assisté à la disparition de la CGC et de FO (« Il n'y avait personne à reprendre après son départ à la retraite ») avant de ravir la majorité à la CGT avec laquelle elles continuent d'entretenir de bonnes relations intersyndicales. L'apparition d'une Unsa majoritaire chez Mecanorm, elle-même issue d'une scission au sein de la CFE-CGC, a sonné le glas du syndicat autonome qui avait, un temps, dominé le paysage syndical. Chez Aéropro, la CFTC « s'est gentiment éteinte », à en croire le DRH, laissant en place une CGT historiquement très majoritaire et une CFDT bien implantée chez les techniciens. Derrière le déplacement de majorités syndicales se profilent tantôt les encouragements discrets de la direction, tantôt l'épuisement d'équipes vieillissantes, tantôt l'apparition de collectifs suffisamment solides pour s'approprier de façon stratégique le terrain, les fils de ces histoires pouvant, à l'évidence, s'entremêler.

La difficulté des équipes à se renouveler et à susciter des vocations représentatives autour d'elles apparaît cependant comme une cause majeure des extinctions observées, qu'elles soient induites, ou non, par la loi de 2008. Paradoxalement, c'est aussi une préoccupation majeure des équipes dont la représentativité a été confirmée avec la loi.

Les implantations partielles

Une autre explication des disparitions d'étiquettes tient à la mauvaise répartition de l'implantation d'un syndicat au sein d'un effectif divers. La loi exige que le seuil de 10 % soit atteint en additionnant l'ensemble des votants de l'établissement concerné (cas de la CFE-CGC exclu). La présence de plusieurs collèges et leurs évolutions numériques respectives supposent que les syndicats qui s'engagent dans la compétition couvrent un champ qui compose avec la multiplicité des personnels appelés à voter. Dans les établissements de la production (métallurgie par exemple), la progression du nombre de techniciens et de cadres rend plus fragile la position des syndicats qui sont particulièrement bien implantés au sein de la population ouvrière, mais qui ne débordent pas de cette enceinte. Il en va de même dans la banque, où le collège des technicien(ne)s perd de son importance par rapport à celui des cadres. La multi-implantation devient un pré-requis lorsque le collège auparavant le plus nombreux (ouvriers ou techniciens) fait l'objet d'un partage électoral entre plusieurs organisations qui y ont souvent trouvé leur origine mais qui ne sont pas toutes également capables de s'exporter vers d'autres collèges. L'échantillon enquêté fournit de nombreux exemples de contraction de populations ouvrières, assez fréquemment féminisées, au bénéfice de majorités d'ingénieurs et de cadres, plus souvent à prédominance masculine (Secuarmes, Chimielourde, Mecanorm...) ou d'emplois tertiaires (Nicolange). Les syndicats « généralistes » mentionnent alors l'avantage concurrentiel de la CFE-CGC capable de jouer sur son identité catégorielle et de se présenter devant de (jeunes) salariés syndicalement peu acculturés comme la représentante « naturelle » des cadres.

Les équipes locales doivent alors constater, comme le font aussi les responsables syndicaux externes, que la présence syndicale ne peut se limiter à une implantation étroitement circonscrite à une fraction du salariat, même s'il s'agit de sa partie la plus anciennement et activement attachée au syndicalisme. La possibilité de présenter des listes dans plusieurs collèges, donc de disposer de candidats, même sans espoir d'emporter un siège à l'issue du scrutin, devient cruciale. Chez Alufab, la majorité très ancienne de la CGT auprès des ouvriers ne suffit plus pour assurer sa prédominance. Elle garde le doigt sur le bouton de l'arrêt de production, ce qui l'autorise à se distancier des enjeux de la négociation formelle. Mais elle a perdu des moyens d'intervention et humains que se partagent désormais FO et la CGC en raison du développement des deuxième et troisième collèges. Le syndicat CGT ne se sent plus assuré de sa permanence et cherche des parades. L'équipe CGT de Neftech cumule le double handicap d'une concentration de ses forces dans le collège ouvrier et de difficultés d'implantation de long terme dans une entreprise dans laquelle la direction ne cache pas sa préférence pour le syndicat majoritaire. Le syndicat a échappé de peu à la perte de représentativité aux dernières élections ; une sanction à l'échéance suivante ne lui

laisserait guère d'espace de survie. Un débat stratégique intense est engagé en son sein afin de se prémunir au mieux contre ce risque (voir encadré plus loin).

Les changements dans les périmètres des IRP

Une troisième explication, plus institutionnelle, se trouve dans la modification du périmètre des IRP, mais plus spécifiquement du comité d'établissement ou d'entreprise, qui détermine aussi (en 2013) le rayon d'action des délégués syndicaux. Les banques représentent des cas typiques de cette situation. Très généralement, les directions ont procédé à des concentrations de CE. Longtemps élus à un niveau départemental, ils recouvrent désormais des régions administratives entières, quand ils n'en mélangent pas plusieurs (Assurbanque, Mondialbanque). Dans ces conditions, les syndicats qui connaissent des faiblesses prononcées dans certaines zones se voient menacés d'une insuffisance d'audience au nouveau niveau d'élection de l'instance. La constitution de listes de candidats d'origines géographiques multiples est le principal obstacle dans cette configuration ²⁰.

Le tableau recensant les sites qui ont enregistré des pertes de représentativité incite à comprendre que plusieurs explications peuvent se combiner pour aboutir à l'élimination. Les récits des acteurs dans les établissements conduisent à relativiser l'effet de la loi sur ces disparitions ²¹. D'une part, dans nombre de cas elles sont enregistrées avant que la loi n'intervienne. D'autre part, elles sont attribuées à l'évanescence des équipes syndicales ou de leurs leaders isolés davantage qu'à l'action clarificatrice de la loi. Cela n'exclut pas cependant que l'effet couperet du seuil de 10 % soit mis en avant : « Avant, tu avais tous les moyens, après, tu n'es plus rien. »

²⁰ Ce phénomène atteint désormais les syndicats représentatifs. Une étude effectuée sur les résultats aux élections aux CE entre 1999 et 2002, montre que l'affaiblissement des non-syndiqués repéré alors s'explique partiellement par ce type de situation (Dufour, Hege, 2005 ; 2008). L'étude concluait à un risque pour l'ensemble des CE. Dans un premier temps, les non-syndiqués font les frais de la concentration des IRP et les résultats électoraux semblent enregistrer une « resyndicalisation » des CE. En réalité, on a à faire à une transformation de la démographie des CE. Dans un deuxième temps, les syndicats doivent connaître des difficultés de même type. La loi de 2008 n'était alors pas en discussion.

²¹ On trouve dans « Clés du social (<http://www.clesdusocial.com/les-effets-de-la-reforme-de-la-representativite>, 1^{er} juin 2013) l'établissement d'une liaison mécanique entre disparition de syndicats et loi de 2008. Cette interprétation semble abusive.

II.1.2. Des éliminations difficiles à accepter, même pour les délégués restants

Il était attendu de la loi qu'elle clarifie le paysage syndical en procédant à l'élimination des parties trop faibles et en renforçant les éléments subsistant. Le resserrement de l'effectif des syndicats doit provoquer le renforcement de ceux qui restent. La mesure électorale qui permet d'éliminer donne à voir mécaniquement un transfert de la légitimité électorale vers les syndicats en mesure de se maintenir. L'idée que l'élimination des uns contribue au renforcement de l'oligopole des autres se retrouve dans les discours de ceux qui s'opposent à la loi comme dans les arguments de ceux qui plaident en sa faveur. La « simplification » du paysage syndical s'oppose positivement à son « atomisation ».

La difficulté d'accepter leur élimination est clairement exprimée par les représentants des syndicats qui ont connu cette épreuve. Ce choc est vivement ressenti par les personnes concernées, d'abord en raison de la perte de statut social que cette sanction électorale entraîne. La privation d'un rôle comme porte-parole d'une voix même minoritaire – ou justement parce que minoritaire – est vécue comme une épreuve personnelle. La perte de moyens matériels et d'horaires de délégation est aussi une cause de désarroi, parce qu'elle se couple à la perte des repères habituels de l'échange social auquel les perdants étaient jusqu'alors partie prenante. Plusieurs cas sont signalés dans notre panel de lourdes difficultés psychologiques pour les anciens délégués qui ne trouvent plus leur place au sein du colloque des « partenaires sociaux ». Les directions se soucient parfois de leur reclassement. Dans les accords de droit syndical récemment signés dans de grands établissements, un chapitre est consacré à la gestion des carrières représentatives. S'il s'agit de prévenir des occurrences de discrimination syndicale, il faut aussi s'outiller en vue du retour dans la vie professionnelle de délégués plus ou moins permanents que tout, avant l'intervention de la loi, semblait prédestiner à des carrières représentatives/syndicales à vie.

La disparition pure et simple des équipes évincées du jeu représentatif local est la réponse à des sanctions électorales la plus fréquemment citée. Certaines équipes semblent prendre les devants, renonçant à la présentation de listes devant un échec annoncé (Prepaplant) ou rejoignant des étiquettes estimées plus solides (Prospect). La nomination de RSS est l'exception plus que la règle dans notre panel : elle implique un plan stratégique de reconquête que les faibles moyens attribués à cette figure représentative et la faible légitimité institutionnelle rendent particulièrement ardu, des cycles électoraux de quatre ans compliquant encore le jeu. Dans une région, la CGT de Mondialbanque a perdu la représentativité après que le périmètre des élections professionnelles a été sensiblement élargi. « Rentrer dans les agences, de toute façon, ce n'est pas simple. Maintenant, je risque de m'en prendre plein la tronche. Je n'ai pas de moyens, pas de légitimité, je suis un franc-tireur permanent ». Ce responsable syndical exprime une certaine amertume à l'égard des représentants de son syndicat

dans les instances nationales du groupe (« souvent des Parisiens ») dotés de statuts sécurisés et peu attentifs à ces problématiques de terrain.

Les disparitions d'étiquettes syndicales ne sont pas toujours saluées par les directions dans le sens d'une clarification bienvenue. Des espaces d'intervention peuvent leur être aménagés. Chez Mecanorm, la centralisation des IRP avait pour objectif de réduire le nombre de mandats, jugés pléthoriques et trop coûteux. Mais des droits d'information spécifiques sont accordés aux organisations non représentatives, invitées à désigner des représentants destinés à être les interlocuteurs de la direction. La DRH d'Energisant dit ne pas vouloir « alourdir la punition » qui frappe les équipes sanctionnées. Locaux et moyens de fonctionnement continuent à être mis à leur disposition. Les directions disent regretter la disparition de « courants d'idées ». Même (très) minoritaires, ces représentants « avaient des choses à dire », « exprimaient une voix ». Les directions sont parfois soupçonnées par les syndicats représentatifs de vouloir réintroduire dans la concertation des organisations dont elles regretteraient particulièrement l'effacement.

Il est plus étonnant d'entendre les positions souvent répétées des élus concernant ces éliminations. Ils rapportent souvent ne pas être surpris par la perte d'audience. « On se disait bien, cela ne peut pas durer, il n'y avait personne derrière. » Mais cet acte de disparition ne s'accompagne pas d'un *satisfecit* à l'égard de la nouvelle situation syndicale. La disparition de la CFTC est unanimement regrettée par les syndicats représentatifs d'Assurbanque. « Il y avait des gens qui ont voté pour eux. Maintenant on leur dit : votre voix ne compte pas ». On se met à la place des perdants : « Sans moyens, sans DS, on n'est plus visible » (DS FO). « Dès que vous êtes marginalisé, c'est la mort » (DS SNB). Le « repêchage » des syndicats non représentatifs dans le dialogue social chez Mecanorm est approuvé jusque dans les rangs d'une CGT qui pourtant se dit lucide quant aux arrière-pensées tactiques de la direction (qui ne lui sont pas favorables). La disparition de la CFDT, certes isolée (« ils n'étaient que deux »), ne réjouit pas la CGT majoritaire chez Chimielourde ; cette éviction rabat le jeu des confrontations/alliances intersyndicales. Chez Neftech, la CGT très minoritaire ne se sent pas confortée par l'élimination de la CFDT : « Ici, c'était notre seule alliée ». Chez Noblesanté, on regrette l'extinction de la CGT dont le leader « est parti à la retraite sans avoir réussi à refaire des listes derrière ». « Ça m'a ennuyé », commente la déléguée syndicale. « Du coup, il y a moins de têtes pour penser, pour réfléchir, moins d'idées différentes. Et je trouve que, plus il y a des idées, plus c'est riche. »

Plusieurs des délégués qui rapportent des éliminations font aussi état de leurs échanges entre eux et/ou avec la direction pour tenter de pallier ses inconvénients, d'abord individuels : comment laisser un peu d'espace social à la personnalité sanctionnée, comment ne pas éteindre totalement la présence syndicale familière quoique mince ? Mais ces tentatives soulignent surtout la sensibilité des délégués bien élus à cette situation. Elle est d'ailleurs évoquée par plusieurs structures interprofessionnelles

rencontrées. Leurs responsables ont eu à connaître ces situations. D'un côté, ils se font un devoir de rappeler leurs adhérents aux règles institutionnelles pour éviter des complications. D'un autre côté, ils ont eux aussi rencontré des militants privés de leurs capacités de représentation et ils mesurent le désarroi qui en découle.

Au-delà de l'aspect émotionnel de ces situations, les élus qui rapportent ces difficultés sont surtout porteurs d'une inquiétude qui renvoie au fondement de la loi elle-même. Pour eux, la disparition d'une étiquette syndicale n'est pas d'abord une « clarification » ou une « rationalisation » du paysage syndical. Elle est – très majoritairement dans notre panel – vécue comme le signe d'un affaiblissement du champ syndical. « On ne peut pas être content que les autres disparaissent, parce que cela montre déjà le peu de représentativité que nous, les OS, avons au sein de l'entreprise », commente l'un des DS d'Assurbanque. L'échec récent au quorum au premier tour des élections professionnelles et, de façon moins conjoncturelle, les difficultés à faire émerger des héritiers susceptibles de prolonger une longue histoire syndicale, rendent le constat amer.

En réagissant sans plaisir à l'élimination de leurs « concurrents », les syndicalistes légitimés par l'élection se montrent des analystes affutés et inquiets de leur propre situation : si un syndicat disparaît, alors qu'il était une voix parmi d'autres, c'est parce que le syndicalisme lui-même est en perte d'audience. La disparition des plus faibles ne s'analyse pas en termes de renforcement des autres, mais en manifestation de la menace qui pèse sur eux. Cette menace est latente : elle n'est pas grosse de conséquences immédiates. Mais elle est surtout structurelle : ses fondements dépassent la capacité d'intervention des équipes qui la ressentent et tentent de l'appivoiser. Cela permet de comprendre pourquoi les équipes rencontrées ne se concentrent pas sur les effets de la loi pour décrire et expliquer le sentier qui est le leur dans leur travail de représentation. La loi de 2008 n'est pas un élément de stabilisation de leur activité.

II.1.3. La représentativité, avec ou sans quorum

Dans plusieurs établissements visités, les syndicats voient validée leur représentativité sans avoir réussi à faire élire leurs candidats au comité d'établissement au premier tour des élections professionnelles, puisque le quorum n'a pas été atteint dans un ou plusieurs collèges. Ce « désaveu » des salariés ne s'interprète pas de façon univoque cependant.

Chez Propusine, spécialisé dans le nettoyage industriel, l'argument est balayé. « Si on obtient 25 %, c'est déjà très bien ». Le personnel, majoritairement à temps partiel, est dispersé et instable : non seulement les salarié(e)s mais aussi les délégué(e)s sont fréquemment amenés à changer d'entreprise au gré de l'alternance des contrats commerciaux. Cela n'empêche pas le petit noyau de militants sous l'égide d'une leader solide et expérimentée de se rendre très visible sur le terrain. Les représentants de

Prospect, face à des salariats tout aussi éclatés, se savent tributaires d'un système (encouragé par la direction) qui organise les élections les jours de ramassage des prospectus, seul moment où les salariés ont des chances de se croiser. Le quorum est ainsi atteint, alors que, « avec le vote par correspondance, on obtiendrait 7 ou 8 % tout au plus », selon le délégué syndical régional de la CGT. L'enjeu est surtout symbolique ; l'obtention du quorum suggère une cohésion dont on n'est pas sûr qu'elle existe réellement.

Dans un environnement qui lui est hostile, les règles en vigueur permettent à la déléguée syndicale CGT de Hyperdistrib2 de défendre sa représentativité. Cette jeune cadre sait que le quorum ne sera pas atteint dans son collège : l'apparition récente de son syndicat a provoqué des crispations dans cet établissement où une seule organisation a longtemps bénéficié d'une situation de monopole. Dans un climat qui s'est beaucoup durci avec l'arrivée de nouveaux gestionnaires chez Franch-Distrib, une équipe CGT elle aussi récente entend aller au-delà de la validation de sa représentativité au premier tour. Il s'agit de mobiliser les salarié(e)s – ici aussi quelque peu craintifs face à un management autocratique – pour passer l'écueil du quorum. L'émergence de candidats non syndiqués « mis en place par la direction » est ainsi évitée de justesse.

Solidement implantés dans des environnements qui offrent des moyens consistants à la représentation collective, les équipes syndicales d'Assurbanque et d'Energisant n'ont réussi à mobiliser qu'une minorité des salariés au premier tour des élections. La nécessité d'un deuxième tour dans le collège des techniciens est une première dans l'établissement bancaire, mais n'a rien d'exceptionnel dans la deuxième entreprise. Dans ces grands établissements anciens, l'abstention s'analyse de façon ambiguë quant à ses répercussions concrètes. D'une part, le statut des représentants syndicaux n'est pas en cause. Le vote a établi les conditions de la représentativité syndicale. Des organisations ont été éliminées, d'autres (quatre chez Assurbanque, trois chez Energisant) restent en piste, sous la domination nette de l'une d'entre elles dans l'un et l'autre cas. Des explications « objectives » sont avancées dans le cas d'Energisant : les CDD qui représentent presque un quart des effectifs ont le droit de vote, mais n'en usent guère. Les ingénieurs sont accaparés par la passion du métier : « Prendre ne serait-ce que dix minutes à cliquer pour voter, cela ne leur vient même pas à l'esprit ». Surtout, les directions continuent d'afficher leur volonté d'avoir en face d'elles des interlocuteurs solides et stables « qui savent prendre leurs responsabilités » (DS CFDT). Les DRH qui évitent d'approfondir le thème de l'adhésion syndicale dans leurs prémisses, s'abstiennent aussi de s'appesantir sur les défaillances électorales de « leurs » partenaires sociaux. La majorité reconfirmée d'une organisation syndicale historiquement prédominante vaut gage de cette stabilité et classe au rang d'épiphénomène le quorum non atteint.

Cela n'exclut pas, d'autre part, que les faibles participations électorales soient interprétées comme le signe d'une coupure entre représentants et représentés susceptible de s'approfondir. Dans les services de DRH d'Energisant, l'évolution du vote électronique étalé sur plusieurs jours est suivie avec attention et la dynamique de la participation régulièrement signalée par intranet aux salariés, afin de réveiller l'esprit civique des abstentionnistes. Les délégués décryptent la menace sourde dont est porteuse l'abstention. D'un côté, la direction craint la désagrégation de l'esprit collectif, et l'apparition « d'individus qui ne représentent qu'eux-mêmes ». Cela la pousse à ignorer les incidents de quorum. D'un autre, « forcément, avec des salariés qui ne votent pas, même ceux qui ont toujours voté pour nous, la légitimité sera moins bonne » (DSC CGT). « Si vous prenez un taux de participation de 50 % et vous prenez une OS même la plus forte avec 40 % de ces 50 %, vous vous retrouvez avec un niveau de représentativité assez faible. Et vis-à-vis de la direction, bon ben, ça va peser » (DS FO Assurbanque).

L'abstention ne s'analyse pas de façon isolée. Ce n'est qu'une des manifestations possibles (mais pas certaines) de ce que les équipes identifient comme un doute des salariés, et plus particulièrement des plus jeunes, à l'égard de la pertinence de leur rôle. La faible participation nourrit des commentaires quelque peu désabusés sinon sévères : « Beaucoup de gens croient que les syndicats ici font un peu partie des services du personnel ; il y a beaucoup de désintérêt » (DS CFDT Energisant). « Les gens sont assez désabusés globalement et pensent qu'on ne sert à rien » (DS CGT Energisant). « La plupart de gens ne savent pas à quoi on sert » (DS FO Assurbanque). Il est frappant de constater que ces affirmations émanent de représentants parmi les plus richement dotés en moyens. Elles s'éloignent sensiblement des analyses plutôt pragmatiques qui prévalent du côté des équipes qui exercent leurs mandats dans des conditions bien plus inconfortables. La quasi-disparition de la négociation collective des niveaux locaux de représentation dans les grands groupes joue évidemment un rôle : qu'est-ce que les représentants apportent encore aux représentés ?

II.1.4. Les moyens syndicaux revisités

La loi a conduit plusieurs entreprises à renégocier leurs accords de droit syndical, en particulier là où les périmètres des IRP ont été modifiés (voir tableau 2). Dans un contexte dans lequel les agendas de négociation se densifient et la centralisation de la négociation collective tend à être la loi commune dans les grands groupes, il s'agissait de définir les figures autorisées de la négociation collective et les moyens qui leur sont attribués (voir aussi deuxième partie du rapport, étude juridique).

Les établissements de notre panel se distinguent par l'ampleur des moyens mis à leur disposition (tableau 4). Dans les PME, les comités d'établissement se voient octroyer, outre le 0,2 % de fonctionnement légal, une dotation aux activités sociales et culturelles

souvent inférieure à 1 %, les crédits d'heures et autres moyens destinés aux syndicats n'excédant souvent pas ce que prévoit le Code du travail. Dans de grands établissements dont certains ont connu un passé de nationalisation, la dotation des CE est souvent importante, à quoi contribuent aussi les salaires plus élevés des cadres. Les moyens matériels et financiers dont bénéficient les acteurs de la représentation collective peuvent être substantiels : mise à disposition de permanents pour répondre aux exigences de la négociation collective, subventions versées aux syndicats représentatifs en fonction de leur audience, facilités de déplacement reconnues aux délégués centraux, accès étendu aux formations syndicales, et occasionnellement augmentation du crédit d'heures des RSS... Dans quelques entreprises, les directions justifient par la générosité des moyens le non-versement du 0,2 % ; au nom de la tradition (et des bénéfices matériels qui y sont associés) les organisations syndicales s'abstiennent alors de contester cette entorse à la loi.

Les équipes interrogées tendent à valoriser le droit syndical comme un signe fort de reconnaissance de leur rôle dans l'entreprise. Il concrétise la demande managériale d'un échange structuré avec des acteurs compétents, capables de négocier, d'élaborer des solutions et d'apporter « un mieux social » aux salariés comme à l'entreprise elle-même. En même temps, comme on a vu plus haut, ces équipes ne voient pas confortée leur reconnaissance devant et par les salariés par les moyens dont elles disposent en vertu du droit syndical. Mais elles peuvent vivre comme une déchéance la privation de ces moyens, consécutive à la perte de la représentativité.

Tableau 4. Dotation des comités d'établissement et accords de droit syndical

Etablissements	Effectif	Maj. H/F	Groupe professionnel majoritaire	Dotation CE (hors 0,2 %)	Droit syndical
Industrie : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale					
Aliméo (Chimie)	300	H	Ouvriers	5 %	
Chimielourde (Chimie)	250	H	Ouvriers	5 %	•
Alufab (Métallurgie)	1300	H	Ouvriers	1,2 %	
Aéropro (Métallurgie)	1000	H	Techniciens (45 % cadres)	2,5 %	
Secuarmes (Métallurgie)	1000	H	Cadres	2,7 %	•
Mecanorm (Métallurgie)	6000	H	Cadres	3,8 %	•
Energisant (Energie)	3200	H	Cadres	3,65 %	•
Roulot (Caoutchouc)	1200	H	Ouvriers	0,45 %	
Seal&Bond (Caoutchouc)	500	H	Ouvriers	1,2 %	
Neftech	6000	H	Ouvriers		•
Industrie : entreprises moyennes, ancrage local					
Stoob (Caoutchouc)	400	F	Ouvriers		
Optimom (Métallurgie)	400	F	Ouvriers	0,6 %	
Nicolange (Bois camping)	350	F	Administratifs	3 %	
Rubanette (Textile)	310	F	Ouvriers / Techniciens		
Localenergie (Energie)	320	H	Techniciens		
Prepaplant (Agro-alimentaire)	300	H/F	Ouvriers	0,75 %	
Gütenvite (Livre)	200	H	Ouvriers		
Services : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale					
Assurbanque (Banque)	3800	F	Techniciens (45 % cadres)		•
Mondialbanque (Banque)	2800		Techniciens		•
Prospect (Distribution directe)	1400	H/F	Ouvriers	0,5 %	•
Hyperdistrib1 (Distribution)	400	F	Employés	1 %	•
Hyperdistrib2 (Distribution)	450	F	Employés	1 %	•
Propusine (Nettoyage)	450	F	Ouvriers	0,3 %	
Services : entreprises moyennes, ancrage local					
Franch-Distrib (Distribution)	300	F	Ouvriers Employés	0,2 %	
Handisoc (Médico-social)	1000	F	Employés	1,55 %	
Noblesanté (Santé)	400	F	Employés	1,65 %	

II.2. Une loi peu visible dans les priorités des équipes

II.2.1. Une loi faite pour ailleurs et qui borne des pratiques anciennes

D'une façon générale, les équipes jugent positivement la loi, même lorsqu'elles expriment des réticences à son égard. Celles-ci émanent plus facilement des délégués appartenant à une organisation non signataire de la position commune, mais leurs critiques ne sont pas nécessairement acerbes. Les délégués qui s'inscrivent dans la mouvance des organisations signataires de cette position ne sont pas eux-mêmes sans retenue sur l'utilité et la portée de la loi.

Le fait que la validation d'un accord par un syndicat à la représentativité modeste soit désormais impossible est ressenti de façon positive.

L'approbation vise des accords qui ont pu ou qui pourraient survenir à des niveaux plus centraux : branches ou interprofessionnel national. Mais le consensus ne va pas plus loin que cette évaluation dont la portée est d'autant plus réduite qu'elle n'est pas formulée à propos de pratiques connues dans l'entreprise. Aucun de nos interlocuteurs ne fait état de signatures très minoritaires au sein de l'entreprise où il se trouve. Il est vrai que les règles de la validation ont commencé à évoluer depuis une dizaine d'années au moment où l'enquête se déroule. Le jeu possible entre accord à 30 % et opposition à 50 % ne semble pas focaliser l'attention des délégués.

La pratique de l'opposition n'est pas répandue dans le panel rencontré. Les normes désormais instituées s'inscrivent comme des bornes qui encadrent des pratiques anciennes : les directions ne poussent pas vers des accords mal soutenus si les syndicats sont bien installés ; les syndicats faibles ne prennent pas le risque de s'affaiblir encore en appuyant des propositions controversées parmi les salariés. Cela se vérifie d'autant plus que des changements récents de majorité sont signalés dans plusieurs établissements suite à des accords mal ressentis (Optimom, Roulot). Mais cette sanction électorale s'inscrit dans une logique qui ne naît pas avec la loi de 2008. Par contre, lorsqu'elle est évoquée, les délégués font état de la perte de moyens d'intervention subis après le recul électoral. La question des moyens s'imisce à nouveau dans l'évaluation de la pertinence des stratégies de négociation.

L'exigence de validation électorale des DS ne bouscule pas non plus les pratiques établies. Généralement, les délégués syndicaux sont élus au CE ou aux DP et siègent fréquemment dans les CHSCT. Ce cumul, souvent choisi, peut aussi être dicté par la pénurie de candidatures. La loi induit cependant un regard plus vigilant sur la composition des listes électorales, notamment dans des établissements où l'instabilité des personnels se combine avec un cycle électoral long, de trois ou quatre ans (Propusine, Prospect...). Des déperditions de DS sont à craindre, la relève doit être assurée. L'impossibilité de désigner un(e) DS entre deux échéances électorales quand

les remplaçant(e)s pressentis ne figuraient pas parmi les candidats aux dernières élections, a pu prendre au dépourvu certaines équipes. Elle est identifiée comme un obstacle majeur à de nouvelles implantations syndicales par des acteurs syndicaux externes.

L'appréciation formulée par les équipes enquêtées à l'égard de la loi de 2008 s'inscrit souvent dans une perspective généraliste relativement dissociée des expériences locales. Ainsi, le seuil de 10 % de votes requis pour la représentativité peut être évalué positivement (un tri salvateur est opéré, plus de cohérence est donnée au jeu représentatif ; « si on ne fait pas 10 %, c'est qu'on n'est pas bons »), sans que les mêmes critères soient jugés appropriés pour évaluer la situation locale. Et les équipes sont généralement loin de penser que la consécration électorale de leur représentativité donnerait une assise plus solide à leur légitimité de représentants sur le terrain.

II.2.2. La négociation, objet contraint, objet dépassable (ou non)

Les négociations forment désormais un cadre serré de contraintes pratiques dans l'agenda des équipes de représentants comme dans celui des directions. Les acteurs apprécient avec des nuances l'extension continue du champ des négociations obligatoires au cours des dernières années, et l'intrusion de thématiques nationales qui tendent à réduire à la portion congrue la négociation « choisie » autour d'un cahier des charges local. Alors que la loi de 2008 entend blanchir les acteurs de la négociation collective du soupçon de non-représentativité et rendre aussi solides qu'incontestables les résultats négociés, nos interlocuteurs hésitent à prêter une importance aussi centrale à la négociation collective. Ses débouchés concrets sont sujets à caution, qu'ils se mesurent à l'aune des normes sociales négociées ou de la crédibilité représentative qu'elle procure aux équipes syndicales.

Les équipes ne s'insèrent pas de la même façon dans les circuits de la négociation collective. Pour une majorité des sites enquêtés, elle a lieu loin de la vie représentative locale, au sommet de grands groupes. Pour une minorité consistante (11 établissements) elle reste l'affaire des acteurs locaux, y compris sur les thèmes de négociation imposés et alors même que la plupart de ces sites sont eux-mêmes insérés dans des groupes (seuls Handisoc et Noblesanté ne se trouvent pas dans ce cas). Dans les grands établissements de l'industrie ou des services (Mecanorm, Assurbanque, Hyperdistrib1, Prospect, Energisant, Seal & Bond, Neftech...), nos interlocuteurs syndicaux cumulent parfois des mandats locaux et centraux (DSC, membres du CCE, du comité de groupe, comité européen). La complexité des enjeux et la densité des structures dédiées peuvent pousser à la professionnalisation et justifier des statuts de permanents ou de quasi-permanents. La proximité géographique préserve un espace plus important aux échanges informels dans les entreprises anciennement familiales dont l'intégration dans des groupes nationaux ou internationaux n'a pas été suivie du déplacement des

niveaux de négociation (Nicolange, Preaplat, Stoob...). Les moyens mis à disposition des acteurs de négociations centralisées (financements, crédit d'heures, aménagement de la carrière des élus) peuvent être consistants, résultat d'accords de droit syndical soucieux de valoriser cette fonction.

Exercice de proximité ou affaire de spécialistes loin du lieu de travail, les négociations suscitent souvent de la part des délégués des commentaires similaires, sous-tendus par un fort scepticisme en ce qui concerne leurs résultats. Organisations signataires ou non des accords ne se distinguent guère de ce point de vue. Le contexte de crise, les restructurations à répétition jouent évidemment un rôle. On s'est habitué à des NAO salariales décevantes : « Depuis quelques années, ça ne bouge pas. » « Ce n'est même pas la peine d'en parler ». Dans la métallurgie ou le secteur de l'énergie, des minima conventionnels peuvent servir de filet de rattrapage pour les salaires qui tendent à décrocher. On constate qu'on n'a pas l'initiative quand il s'agit de se saisir de thèmes tels que l'égalité professionnelle ou le contrat de génération. Et que, sur des questions de pénibilité, de stress ou de handicap, les moyens « ne suivent pas ».

A la négociation collective revient un rôle charnière dans la réforme de la représentativité syndicale. Les nouveaux critères liés notamment à l'audience électorale sont censés donner plus de rigueur et plus de vigueur à l'œuvre normative élaborée conjointement par les représentants (les DS) et les directions d'entreprise. Les interlocuteurs syndicaux rencontrés sur les sites de travail, plus affirmatifs que les directions, affichent cependant leur scepticisme devant une analyse qui ne semble guère trouver d'écho dans leur propre champ d'expérience. A des frustrations communes – beaucoup de temps passé pour des résultats modestes – correspondent cependant des stratégies diversifiées. Certaines équipes, tout en se pliant à l'exercice, relativisent l'importance de la négociation collective et l'effet qu'elle pourrait avoir sur leur légitimité de représentants. Dans des contextes difficiles sinon hostiles, elles cherchent à dépasser l'horizon de la négociation imposée et à proposer un projet collectif, marqueur d'une équipe qui « sait faire la différence ». D'autres équipes se montrent plus enclines à accepter la hiérarchie des rôles représentatifs essentiellement déterminée de l'extérieur. Mais elles ne sont pas sans constater le faible retour en termes de reconnaissance sur le terrain de cet investissement dans le dialogue social institutionnel, voulu par l'Etat et souvent encouragé par des employeurs.

La négociation relativisée : les équipes à projet

Certains collectifs de délégués cherchent à s'imposer par une forte présence de terrain, objectif qui détermine, et relativise en même temps, l'usage qu'ils font des institutions formelles et de la négociation prescrite. Plusieurs cas de figure ont pu être observés.

Le rapport de force

Certaines équipes de délégués bénéficient d'une implantation ancienne et solide dans des collectifs salariés encore cohésifs. La démonstration de la force ouvrière est un élément stratégique de la négociation sociale. Chez Aliméo, le DRH prend acte de la « force de frappe » du noyau ouvrier ; après une grève spontanée, des négociations salariales nationales ont été suspendues pour être reprises sur le site, avec une offre patronale sensiblement améliorée. L'éclatement de Chimielourde en une multitude d'entreprises a appauvri les moyens en élus et en DS. Mais contre des résistances patronales (et le peu d'empressement des structures syndicales centrales), la CGT a réussi à imposer la présence d'un syndicat de site qui crée un lien entre des entreprises auparavant unies dans un seul groupe. Cette structure particulièrement active sur le terrain de la sécurité a fini par être acceptée comme un interlocuteur territorial pertinent. L'équipe CGT d'Alufab manifeste un certain dédain pour la négociation menée au niveau du groupe auquel participe le DSC local. Celle-ci dépasse son statut purement ritualisé seulement quand elle permet de mettre en scène le rôle syndical. « On signe quand les salariés ont montré leur force avec le syndicat, sinon, on ne signe pas. » Chez Roulot, une longue tradition de travail en intersyndicale et un taux de syndicalisation ouvrier de 70 % réparti sur cinq organisations font des élus des interlocuteurs incontournables de la direction. L'organisation de négociations *ad hoc* entre syndicats et DRH dans la salle syndicale du sous-sol (de préférence aux espaces directoriaux) n'a rien d'inhabituel. L'implantation sélective dans des groupes ouvriers souvent en régression constitue cependant un point de fragilité de ces équipes, d'autant plus que l'intégration de jeunes salariés dans des systèmes de solidarité anciens s'avère difficile (voir plus loin).

La capacité représentative locale reconnue

Dans des établissements évoluant sous le régime de la négociation locale, des équipes de représentant(e)s se voient reconnaître par leurs directions un espace d'intervention significatif pour peu qu'elles fassent preuve de vitalité et puissent se prévaloir de la confiance des salariés. On les a rencontrées dans des PME souvent anciennes qui continuent à faire figure de référence dans leur bassin d'emploi. Leurs dirigeants ont fréquemment une certaine ancienneté dans l'exercice de leurs fonctions et se disent attachés à l'échange en continu, y compris contradictoire, avec les syndicats ; ils tendent à y voir un atout particulier en temps de crise.

Chez Prepaplat, le DG fait fonction de DRH. L'urgence en matière de survie des deux établissements qu'il dirige se traduit par une mobilisation permanente des deux CE qui se partagent l'entreprise, l'un à majorité CGT, l'autre CFDT. Le terme de négociation est inapproprié pour désigner les échanges qui s'opèrent entre un directeur à la légitimité reconnue par les deux équipes de délégués et ces équipes que le directeur sait

déterminées à sauvegarder les emplois. La même volonté de contenir les effets d'un plan social assorti de licenciements unit le délégué CGT et le DRH d'Optimom ; ce dernier soutient et accompagne un projet syndical de diversification de la production. Chez Stoob, l'agenda de négociation se détermine en fonction des enjeux locaux. Le recours aux retraites progressives a permis de combiner renouvellement d'une équipe vieillissante et maintien des savoir-faire des anciens. « On n'a pas besoin d'obligation légale : on se soucie de nous-mêmes à garder les salariés qui veulent et sont encore en mesure de travailler », explique le directeur du site. Dans un contexte où les bénéficiaires ne sont pas au rendez-vous et les augmentations salariales très faibles (« mais les débrayages peuvent faire de l'effet ; les gens suivent »), la déléguée CFDT confirme : « Ici, c'est pas le genre de négocier pour rien ». Chez Handisoc, sur fond de relations sociales parfois tendues, on est rompu aux exercices de négociation et s'accorde pour en hiérarchiser les enjeux. Les acteurs passent vite sur l'égalité professionnelle, sans objet selon eux dans une entreprise très féminisée, mais se félicitent du travail commun accompli sur l'accord pénibilité qui introduit des innovations : extension du périmètre des CHSCT, un programme de formation ambitieux pour les bas niveaux de qualification. Chez Nicolange, les DP participent aux négociations à côté du délégué syndical, « tradition non négociable » qui permet de déspecialiser l'exercice et d'imprimer l'empreinte du collectif, face aux salariés et face à la direction.

Dans ces entreprises de taille moyenne, les directions se montrent parfois très sévères à l'égard de la négociation imposée : elles jugent redondantes et/ou inadaptées les thématiques prescrites devant des effectifs de quelques centaines de salariés. Les items de négociation perdent de leur pertinence du fait même de leur spécialisation. La proximité fonctionnelle entre directions opérationnelle et des ressources humaines fait que l'on compte moins sur la mobilisation spécialisée des IRP. Les exercices formels de négociation imposent au contraire des arbitrages contreproductifs dans des emplois du temps chargés. « On passe notre temps à négocier dans les entreprises et lorsqu'on a des problématiques spécifiques à traiter, cela se télescope avec ces thèmes imposés et on ne sait plus comment gérer » (DRH d'Optimom). « Souvent, on pourrait faire beaucoup mieux sans s'inscrire dans le cadre légal » (DG Prepaplat). « On n'a pas le temps de réfléchir et de faire le qualitatif » (DRH Localénergie).

Les équipes qui cherchent à étendre l'espace représentatif

D'autres équipes cherchent à affirmer un projet représentatif dans des espaces plus disputés. Filiale d'un groupe spécialisé dans la haute technologie, Secuarmes offre des moyens consistants aux représentants des salariés. Mais longtemps, les équipes syndicales de ce grand établissement visité pour la première fois au début des années 1990 se sentaient marginalisées : par la direction, les salariés, les autres équipes au sein du groupe. Une nouvelle équipe mise sur le travail de proximité. L'un des délégués syndicaux est délégué syndical central et participe à ce titre aux négociations

collectives. Sans que ce rôle soit minimisé ou traité avec négligence – la CFDT très majoritaire est souvent signataire des accords – l'équipe n'y voit qu'une facette de son action et pas celle qui l'identifie le plus devant les salariés. Le collectif des élus sous l'égide du jeune cadre secrétaire de CE veille à être très présent sur le terrain, à attirer de nouvelles recrues vers le syndicat et les IRP, sans oublier de donner du temps aux structures syndicales externes, voire aux entreprises voisines moins bien loties en droit syndical.

Les équipes de Propusine et de Franch-Distrib œuvrent dans un environnement plus hostile. Maintenir une présence représentative solide est un défi majeur pour la leader CFDT de Propusine dans une entreprise où les personnels – et les délégués – sont fluctuants et dispersés. La négociation est centralisée et peu productive, le management méfiant. Une double stratégie est mise en œuvre qui mise sur l'accompagnement au quotidien des salariés provenant de tous les coins du monde – « Il faut savoir les rencontrer sans les déranger, profiter d'une minute d'interruption, au moment de l'arrivée ou du départ et, pour les langues, utiliser des collègues comme traducteurs » – et sur la construction de réseaux. Les relations nouées avec les syndicats des entreprises clientes peuvent exercer une certaine pression sur la direction pour prévenir le durcissement des conditions de travail. Le collectif CGT chez Franch-Distrib est né d'un mouvement de révolte : les équipements de sécurité défaillants, des classifications défavorables, des rétrogradations au retour de congés maternité, les licenciements abusifs... La ténacité des élus leur a valu le plébiscite des salariés aux élections, marginalisant ou évinçant les syndicats plus timorés. Les négociations obligatoires se mènent en parallèle. Elles sont formelles, apportent peu et échappent largement à l'attention des salarié(e)s.

La négociation, élément de statut : l'empreinte de la prescription institutionnelle

La négociation formelle avec la direction occupe une place importante dans l'agenda des délégués centraux. A cet égard, l'évaluation des délégués rencontrés dans de grands établissements est souvent ambiguë. Les exigences et compétences liées au mandat sont valorisées ; un bilan globalement décevant pour un investissement lourd est incriminé. Leurs directions, parmi les mieux équipées techniquement, se plaignent moins de cette détermination extérieure d'un calendrier d'activités représentatives. Les thèmes concernés – formation professionnelle, salaires, conditions de travail, égalité professionnelle, emploi des seniors, prévision des emplois, participation et intéressement etc. – font de toute façon partie des tâches auxquelles les DRH doivent se consacrer. Partager cette nécessité avec les représentants des salariés au nom de la loi constitue une sorte d'économie de transaction pour ces directions qui n'ont pas à justifier la pression qui s'exerce sur le cahier des charges des institutions représentatives.

Elles consentent volontiers des moyens considérables aux délégations de négociation syndicales centrales. Ils sont inscrits dans les accords de droit syndical. Ceux-ci prévoient aussi la désignation de coordinateurs nationaux qui peuvent faire l'objet de procédures de sélection particulièrement attentives de la part de leurs fédérations. Au-delà du travail d'animation des réseaux de délégués, ils font figure de « premier » représentant de leur syndicat et d'interlocuteur privilégié et clairement identifié par les DRH centrales. Un calendrier de négociation serré (sous forme d'accord de méthode) est souvent arrêté au début de l'année qui insère les négociateurs nationaux dans un filet dense de réunions de négociation, de préparatoires, de commissions paritaires de suivi – et de nombreux déplacements en région parisienne.

Ces exercices qui ne font pas appel à leur initiative s'imposent aux délégués centraux comme un élément porteur de leur fonction qu'il est (presque) impossible de contourner ou de minimiser. Il y a, d'un côté, la pertinence des thèmes. Même venus de l'extérieur, ils se prêtent à être enrichis de revendications syndicales au sujet desquelles adhérents et salariés sont consultés. Même les organisations peu coutumières de la signature refusent la politique de la chaise vide. « On essaie toujours d'obtenir un petit plus pour les salariés, de pousser le plus loin possible ». Les mandats centraux s'inscrivent ensuite dans une hiérarchie des rôles représentatifs fortement internalisée : un mandat central vaut plus qu'un mandat « de base » ; il témoigne de l'avancée d'une carrière syndicale, vaut reconnaissance d'un leadership, sanctionne un niveau de compétences et d'expertise acquis au fil des ans. Cette appréciation n'aurait rien d'étonnant – si elle ne s'accompagnait pas très fréquemment de jugements extrêmement sévères quant à la dépossession concomitante des délégués de leviers d'influence « réels ».

D'une part, la centralisation de la négociation collective appauvrit le champ d'action des délégués locaux dont la légitimité peut être mise en doute. « Si vous ne pouvez plus négocier, vous ne servez à rien », serait le reproche maintes fois entendu par la déléguée syndicale FO de Hyperdistrib². D'autre part, nombre de délégués soupçonnent que la direction, bien plus qu'eux-mêmes et les salariés, tire bénéfice de la multiplication des négociations centrales. C'est le cas des accords GPEC par exemple. La même DS FO en souligne la nécessité. Restructurations, nouvelles technologies, un salariat fragilisé, peu qualifié : « Si on n'avait pas essayé tous ensemble de construire un accord, ce serait devenu vraiment compliqué. » Mais force est de constater que la concertation permet aussi à la DRH de clore le débat sur les réorganisations douloureuses. « Ici, on entend toujours : c'est la GPEC. Mais vous expliquez comment à une salariée, quand vous avez tout un pan d'effectif qui va être supprimé, quand vous avez mis en place un standard informatisé, et puis on dit à la salariée, ben oui, vous, ce sera la caisse. La dame, elle a 30 ans de maison, elle a fait que de l'administratif, compta ou standard, elle a déjà vécu quatre réorganisations ... ». Interlocuteur écouté de sa direction, le secrétaire de CE et

DSC Unsa de Mecanorm observe également que, dans les cas fréquents de réorganisation et d'externalisation d'activités, « on fait jouer la GPEC. Les gens dont les emplois vont être supprimés, on les met dans les trous, et un ou deux ans après, ils vont avoir atteint l'âge de la retraite ». Plus cruelle, la DS CGC du même établissement relève que, mieux que les plans sociaux, l'accord GPEC permet de « cibler les victimes », en l'occurrence les salariés vieillissants. Chez Energisant, les emplois de techniciens sont successivement externalisés. De « spécialistes de leur domaine, ils se trouvent rédacteurs de cahier des charges pour la finalisation des contrats. C'est des évolutions qui sont mal vécues et elles sont mal accompagnées », analyse la DS-DSC CFDT.

Sous le régime de la centralisation de la négociation et de la mise en place de constructions contractuelles complexes et ramifiées, les directions gagnent en autonomie pour reformater les prérogatives reconnues aux IRP. Les délégués de syndicats minoritaires, non signataires des accords, se plaignent de l'appauvrissement de l'information donnée au comité d'établissement, et du non-respect de l'obligation de consultation du CHSCT. Facilement, les DRH renvoient à la rationalité qui consiste à traiter « ces sujets » dans les instances de niveau supérieur. Pour s'y opposer, les délégués contestataires ne trouvent pas nécessairement des alliés dans les autres syndicats éventuellement mieux représentés dans les structures centrales. Mecanorm réserve la participation au comité de suivi de l'accord GPEC aux organisations signataires dont ne fait pas partie la CGT. « On ne sait pas ce qui se passe en GPEC et chaque fois qu'on demande au CE des informations sur les effectifs, sur l'emploi, la direction nous dit : c'est traité en GPEC. Alors, j'ai beau taper du poing sur la table : ici on est au CE, on veut avoir les informations au CE. Les autres organisations syndicales sont dans le suivi GPEC, elles ont les informations, elles ne cherchent pas plus loin. »

La distorsion des moyens octroyés aux niveaux central et local est susceptible de créer des conflits latents entre délégués syndicaux locaux et DSC. Là où les IRP ont été concentrées pour couvrir des périmètres étendus (Assurbanque, Mondialbanque, Mecanorm, Prospect), les DS et élus du comité d'entreprise doivent faire plus avec moins, alors que les contingents d'heures des délégués centraux et les moyens matériels à leur disposition sont étoffés. Le postulat de non-discrimination des mandataires syndicaux inscrit dans les accords de droit syndical conduit souvent à ne pas appliquer aux délégués permanents ou quasi-permanents les modes d'évaluation individuelle en vigueur dans l'entreprise. Ils sont alors à l'abri de procédures qui souvent, dans un contexte de contraction des effectifs et de pressions de rentabilité, constituent un facteur de stress important pour les salariés. « Au moment des évaluations, on a beaucoup d'incidents. Les visites au service médical augmentent de gens qui sont stressés. Parce qu'ils peuvent vraiment être très durs et dire des choses à des gens qui estiment qu'ils ont bien travaillé. », rapporte une déléguée syndicale locale. Les délégués locaux sont souvent plus critiques que leurs homologues investis de mandats

centraux à l'égard des négociations menées loin d'eux : « C'est la réunionniste sans retombées, ça occupe, mais ça ne rapporte rien », tranche le trésorier de CE CGT de Seal & Bond plus préoccupé par les difficultés de transmission du savoir-faire syndical à de jeunes DP. Leurs résultats sont considérés comme des externalités avec lesquelles il faut composer au mieux.

Bien plus que le groupe des « délégués à projet », les collectifs fortement investis dans les tâches centrales donnent à voir leur perplexité quant au centre de gravité de leur travail représentatif. Les négociations formelles les laissent insatisfaits. « On passe notre temps à ça » (DS FO Localenergie). « Parfois ça aboutit à des avancées, mais à quel prix ? On risque de délaissé le terrain. Plus de la moitié de mon temps y est consacrée. Fondamentalement, c'est un mal. » (DS national CFDT d'Hyperdistrib1). « On sait bien qu'il faudrait laisser de côté le moins important », admettent les délégués CGT d'Aéropro. « On le dit, mais on ne le fait pas ». Ces collectifs ne se savent pas portés par un rapport de force permettant d'imposer revendications et résistances, comme il en subsiste dans certains anciens hauts lieux de l'implantation syndicale. Ils ne font pas partie non plus du groupe relativement pauvre en moyens qui voit dans le soutien et la confiance des salariés la ressource la plus précieuse face à la direction. Ni des équipes qui ont décidé de se « réinventer » en s'ouvrant à de nouvelles catégories de salariés et en engageant le débat sur la hiérarchie de leurs tâches. Devant des salariés qu'ils vivent comme distants – « ils ne savent pas à quoi on sert » – ces équipes apparaissent comme enfermées dans des tâches valorisées de l'extérieur et qui confèrent un statut dont il semble difficile de se détacher.

Parfois, la diminution des moyens agit comme un choc salutaire. Devant la réduction du nombre de DS et de titulaires de CE, des délégués syndicaux affirment avoir été amenés à opérer un retour aux fondements. « Avec moins de moyens, on a l'obligation de travailler mieux » : être plus exigeant dans la sélection des candidats pour prévenir le risque d'instrumentalisation des mandats et former des délégués vraiment engagés (Prospect) ; s'imposer une organisation collective rigoureuse qui permet d'aller à la rencontre des salariés sur le terrain, même dispersés sur un rayon de plusieurs centaines de kilomètres. Le DS régional CFDT de Mondialbanque estime l'exercice astreignant mais réussi : « Paradoxalement, avec moins de moyens, on fait plus d'adhérents qu'avant ».

II.2.3. Des pratiques évaluées plus globalement

Dans les récits des délégués, la loi est peu présente. Parfois, il faut les relances des enquêteurs pour qu'ils fassent devant nous l'inventaire des déplacements qui se sont opérés, des stratégies individuelles ou plus collectives que la loi a provoquées (ralliements, listes communes, retraits en amont...), des recompositions des tables de la négociation collective, du jeu devenu plus complexe des majorités syndicales qui ne sont pas les mêmes au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe. Ils sont à peu près certains que la loi de 2008 est largement ignorée des salariés qu'ils représentent si ce n'est de leurs propres adhérents. En aucun cas, la loi n'intervient comme un élément structurant des interrogations que les équipes se posent quant à leurs modes d'agir et de représenter. Les adaptations se font sans heurts majeurs, mais elles sont techniques et formelles plus que stratégiques. La loi sanctionne la capacité à négocier et à signer (à contester) des accords. C'est à cette acception juridique et statique que se réfèrent les délégués quand ils rendent compte d'évolutions intervenues dans l'entreprise : aux élections, telle organisation a « perdu » la représentativité, telle autre l'a « gardée », une autre encore, déçue, espère la « retrouver » à la prochaine échéance. S'il précise le statut des représentants syndicaux dans les rapports de négociation avec l'employeur à un moment donné, le concept de représentativité arithmétiquement mesuré n'intervient guère pour évaluer la capacité des équipes à représenter des salariés.

Les équipes de délégués s'auto-évaluent sur une autre échelle de valeur que celle qui est construite par les résultats des élections, sans que ceux-ci soient minimisés. Elles s'interrogent sur leur capacité à occuper les terrains jugés essentiels, qui leur gagnent la confiance des salariés bien au-delà des épisodes électoraux et qui de ce fait les rendent crédibles, et leur permettent de peser, face à la direction et aux hiérarchies intermédiaires. Le CHS-CT, et les DP à un moindre titre, peuvent ainsi gagner en importance, parce qu'ils sont plus facilement visibles des salariés-électeurs que des procédures de négociation dont les résultats sont souvent décevants. Cela se vérifie tout particulièrement dans des entreprises qui ont étendu de façon souvent drastique le périmètre des comités d'établissement (Prospect). Implicitement les équipes opposent à la représentativité juridiquement acquise la capacité représentative devant leurs mandants, postulant qu'il n'y pas de transition mécanique de l'une à l'autre. Un bon score électoral ne signale pas dans tous les cas le soutien solide des salariés aux choix ni au travail au quotidien des représentants, et ne reflète pas automatiquement la capacité de ces derniers à agir sur les cohésions et solidarités au sein du collectif et à créer un « rapport de force ». La question des stratégies représentatives reste ainsi entière, peu affectée par les garanties que la loi de 2008 procure aux vainqueurs du scrutin, comme par les ressources institutionnelles qu'offrent les IRP. Ces dernières ne sont pas négligées ; la question pour les représentants est plutôt de savoir s'ils sont en capacité

de les instrumentaliser à leurs propres fins et selon les priorités qu'ils se sont eux-mêmes fixées.

Le contexte de la loi de 2008 et des actes qui l'ont suivie (loi de 2013) incite les équipes, notamment richement dotées en moyens, de se concevoir comme les exécutants des montages institutionnels sophistiqués du « dialogue social » centralisé, plutôt que de revendiquer leur autonomie en la matière. Ces équipes ne sont pas les dernières à exprimer leur scepticisme quant à leurs performances représentatives réelles, même si elles peuvent être tentées de s'arranger avec l'effet compensateur des moyens et statuts à leur disposition. Ce recours refuge à la légitimité institutionnelle s'offre moins aux équipes dépourvues des mêmes structures valorisées du partenariat social. Une question est alors de savoir si, à l'ombre de la loi, devant la complexité des tâches à accomplir et la difficulté souvent mentionnée à s'allier les salariés, les implantations représentatives ne sont pas en train de désertir nombre de sites de travail.

Une approche longitudinale

Neuf établissements du panel avaient déjà été visités préalablement par les chercheurs, à l'occasion d'enquêtes sur d'autres thèmes, entre 1985 et 2009. Ils relèvent du médico-social (Handisoc), de la métallurgie (Aéropro, Secuarmes, Neftech) la banque (Assurbanque, Mondialbanque), la chimie (Chimielourde, Roulot), et d'activités productives diverses (Nicolange). Dans chacun de ces établissements, la direction a accepté de répondre aux demandes de rencontre des chercheurs. Tous ont connu des transformations très profondes, allant de la perte de l'essentiel de leurs emplois (Chimielourde) à des changements de structures de propriétés (Assurbanque, Nicolange, Chimielourde, Secuarmes, Aéropro). Ils ont en outre eu à subir des évolutions de leurs spécialités productives (Secuarmes). On enregistre plus rarement des gains d'emplois (Roulot, Aéropro, Neftech).

Dans la plupart des cas (Chimielourde fait exception), la structure de représentation des salariés a formellement peu changé : les CE sont les mêmes. Plus que la permanence ou la transformation des IRP, la pérennité des personnages clés ou le passage d'une relève jouent un rôle dans la transformation des pratiques de représentation. L'implantation syndicale en témoigne. Dans l'ensemble de ces sites, la représentation s'est « rationalisée » avant même l'intervention, de la loi de 2008, sous l'effet du départ des porteurs de certaines affiliations. Cinq sites enregistrent des disparitions de syndicat. Deux autres abritent au moins une organisation très fragilisée. Paradoxalement, le seul site préservé de ce point de vue est celui qui connaît depuis longtemps une pratique d'unité syndicale (Roulot). Les majorités ont rarement basculé, malgré la réduction et la transformation des effectifs. Dans l'industrie, les ouvriers ont perdu en poids relatif ; dans les services, les employés ont fait place à de l'encadrement. Les présences syndicales qui se sont perpétuées ont fait preuve

de flexibilité, parfois au prix de débats complexes, toujours via des changements substantiels dans les équipes. Ces équipes ne ressemblent guère à ce qu'elles étaient dix ou vingt-cinq ans auparavant.

Tous ces établissements ont été à un moment de leur histoire des sortes de prototypes de l'exercice des fonctions syndicales et de l'implantation des IRP : l'affirmation des identités syndicales et la concurrence intersyndicale n'y étaient pas imposées de l'extérieur. Les oppositions se teintaient souvent de compromis, sinon d'un partage implicite des fonctions et des implantations, structurant une dynamique profitable à tous. Avec des niveaux d'intensité variables, tous partagent aujourd'hui une perte de présence syndicale. Certaines organisations ont disparu. Les débats et enjeux désormais évoqués par les représentants qui subsistent sont essentiellement tournés vers l'intérieur de l'établissement. L'entreprise ou le groupe habitent aussi quelque peu leurs préoccupations. Mais dans un seul cas (Secuarmes) les échanges avec l'interprofessionnel et la branche sont évoqués comme essentiels. Pour les autres, les liens avec les différentes structures des syndicats externes ne jouent pas de rôle explicite dans les descriptifs des pratiques de représentation, à l'exception des possibilités de formation. La syndicalisation des salariés elle-même n'est évoquée que pour formuler des regrets concernant sa pauvreté et ses conséquences sur les ressources en candidats-délégués. Par contre, les liens experts – juridiques et économiques surtout – sont intégrés dans la palette des ressources disponibles comme des éléments constitutifs de la pratique représentative et de son autonomie d'action. La grève n'est plus une référence fraîche dans l'expérience des représentants. « Il n'y a plus personne qui ait connu ça, on serait mal si on devait gérer ça ».

Une seule de ces équipes (Secuarmes) a connu, après un long déclin, une véritable résurgence de sa vie représentative. L'équipe CFDT s'est totalement reconstituée ; elle fonctionne sur un mode engagé d'un type nouveau où le partage collectif du travail représentatif s'accompagne d'une recherche assumée d'un équilibre profession/famille/responsabilités. Elle est désormais reconnue par la direction comme capable de susciter des initiatives auxquelles le management doit répondre. Deux syndicats qui coexistaient avec elle ne se sont pas redressés et ont disparu. Les groupes de représentants dans les autres établissements visités à plusieurs reprises sont tous plus ou moins en phase de crise. Ces équipes parviennent à faire bonne figure dans la vie fortement scandée et régulée des IRP. Mais, de motrices qu'elles étaient, elles sont devenues dépendantes de ces instances. La perception des enjeux concernant leur propre évolution se formule en termes généraux (la crise, l'individualisme, l'employeur...). L'étiollement des cadres de référence anciens est perçu sans être toujours explicitement formulé. Le besoin de changement, ressenti mais pas toujours thématiqué, se confond plus ou moins avec celui de renouvellement des porteurs de responsabilités. Les équipes se savent coupées de leurs fondements antérieurs (les relations avec les salariés, la transmission générationnelle, les liens externes, l'insertion dans un mouvement collectif plus vaste). Elles souffrent de ne pas avoir de prise sur un devenir qui passe nécessairement par le renouvellement des personnalités impliquées.

II.3. La loi de 2008 et l'agenda des acteurs externes

L'enquête de terrain nous a fait rencontrer des acteurs extérieurs aux entreprises, concernés à des titres divers par la mise en œuvre de la loi de 2008 dans les établissements. Des représentants d'unions départementales syndicales de la CFDT et de la CGT ainsi que de services déconcentrés du ministère du Travail (inspecteurs du travail, Directe régionales) ont été entendus afin de connaître leurs modes d'accompagnement des acteurs d'entreprise ainsi que l'évaluation qu'ils font des changements induits par les nouveaux critères de la représentativité syndicale.

Dans les régions dans lesquelles ces entretiens ont eu lieu, les cartes syndicales n'ont pas été bouleversées, et les prédominances antérieures se sont maintenues. Faisant écho aux affirmations des équipes de représentants et des directions, les interlocuteurs estiment globalement mineurs les effets de la loi sur l'action syndicale dans les entreprises. Leurs récits n'en donnent pas moins à voir des déplacements de plus long terme au cours desquels les rôles des intervenants se trouvent redéfinis. La densification des agendas de négociation dans les entreprises se dégage ici aussi comme un facteur plus prégnant que la réforme des règles de négociation elle-même. Cela relativise la portée de la loi de 2008, chaînon dans la dynamique des transformations en cours davantage que vecteur de changement par elle-même. L'insertion des représentants syndicaux dans le jeu de la régulation sociale sous impulsion étatique bouscule les articulations et hiérarchies entre les niveaux d'action qui sont les leurs, avec le risque de brouiller les cohérences des chaînes représentatives antérieures.

II.3.1. Les syndicats territoriaux : soutien aux équipes et intermédiation institutionnelle

Au double titre d'observateurs et d'acteurs, les dirigeants d'UD évaluent la loi au regard des implantations syndicales existantes et potentielles dans leur périmètre d'intervention. Leurs propres « représentativités » ne donnent pas lieu à recensements – seuls les agrégations nationales comptent – mais des appréciations officieuses établissent la hiérarchie des forces territoriales. Y entrent également les résultats des dernières élections prud'homales et celles organisées dans les TPE. Majoritaires ou en seconde position, les syndicats rencontrés ne voyaient pas menacée leur représentativité, plutôt solidement établie.

Si la loi de 2008 a relativement peu changé la donne dans les entreprises, elle a rehaussé la marche d'entrée pour des équipes prétendant pour la première fois à l'exercice de la représentation. Les quelques disparitions d'équipes sous le régime des nouvelles règles de représentativité, dont nos interlocuteurs ont connaissance, sont généralement jugées « inéluctables » et « sans surprise ». « Les pratiques n'étaient pas bonnes. » Dans une région à prédominance CFDT, les responsables de l'UD ne trouvent pas d'excuses aux perdants dans leurs propres rangs : « Parce que sur ce territoire, une équipe qui n'arrive

pas à faire 10 %, c'est pas une bonne équipe. On devrait faire beaucoup plus que ça. » Dans d'autres cas, il s'est agi de redonner confiance et de mieux outiller des équipes qui ont échoué sans avoir démerité en termes d'engagement représentatif. Il a aussi fallu tirer les enseignements des déconvenues expérimentées lors des premières applications de la loi : parfois, les DS en place n'ont pas été présentés au premier tour des élections ; dans certains cas, des équipes avaient omis de faire figurer des délégué(e)s syndical(e)s pressenti(e)s en bonne position sur les listes électorales. De nouvelles pratiques sont apparues suite à la loi par rapport auxquelles les structures externes ont dû se positionner. Pour conforter leur position électorale ou pour venir en aide à d'autres syndicats mal rassurés quant à leur survie représentative, des équipes CGT ou CFDT constituent des listes communes aux élections. S'ils disent ne pas encourager cette démarche « qui brouille notre image », les interlocuteurs des UD n'y opposent pas non plus de résistance. Ils se disent plutôt satisfaits de la clarification du paysage représentatif avec l'extinction d'étiquettes concurrentes, saluant la disparition des « individus freelance qui percutaient le travail des autres ». Mais ils reconnaissent aussi l'ambivalence d'une situation où la responsabilité représentative, au lieu d'être partagée, doit être assumée parfois par le seul syndicat resté en lice, avec des moyens collectifs réduits en conséquence, et qui concentre sur lui toutes les exigences des mandants.

Une préoccupation plus lourde naît des implantations syndicales limitées à un seul collègue. « Dans la plupart de nos établissements, le premier collègue suffisait », explique le dirigeant d'une UD CGT qui rend compte du désarroi d'une équipe « ultra-majoritaire » dans ce collègue mais qui, forte de cet acquis, avait omis d'aller à la rencontre des salariés. La sanction électorale l'a prise au dépourvu : « Ils étaient désemparés ». Les équipes doivent désormais être en mesure de présenter des listes dans plusieurs collèges – et donc de disposer de candidats même quand le succès, en termes de sièges remportés, est relativement incertain. Les responsables d'UD ont conscience du repositionnement stratégique demandé aux équipes : « Cela modifie l'approche revendicative, même si les aspirations se recourent. »

La loi heurte davantage les équipes syndicales en émergence. Les constats des dirigeants d'UD rencontrent ici ceux d'inspecteurs du travail ayant à intervenir lors de conflits dans des entreprises sans implantation syndicale antérieure. Avant la loi, l'occurrence d'un conflit pouvait donner lieu à la désignation immédiate d'un DS avec pouvoir de négociation, ce qui permettait aussi de trouver une sortie négociée du conflit. « Et derrière le DS, une section pouvait se former. » Le RSS n'a pas les mêmes pouvoirs et il (elle) ne bénéficie pas de la même considération de la part des collègues de travail comme de l'employeur. Un premier échec le condamne au retrait alors que le travail d'implantation accompli s'annonçait peut-être prometteur pour la suite. Le passage obligé par l'élection est d'autant plus défavorable aux équipes en émergence qu'il se

combine avec une mandature longue, de quatre ans dans la plupart des cas. « En cas d'urgence sociale, on ne peut rien faire. »

Les transformations observées – pas toutes en lien direct avec la loi – amènent les interlocuteurs syndicaux territoriaux à revoir leurs agendas. A plusieurs titres, le suivi des équipes d'entreprise, installées ou en formation, s'impose comme une priorité. En se rapprochant du terrain, nos interlocuteurs estiment qu'un nouveau champ s'ouvre à l'interprofessionnel longtemps minoré quant à son rôle stratégique – même si les ressources humaines et matérielles imparties à ce niveau continuent de rester très largement en deçà des moyens dont peuvent disposer des équipes syndicales dans les grands sites sur un même territoire.

La négociation de protocoles préélectoraux fournit l'occasion d'identifier, et d'entrer en contact avec, des entreprises non syndiquées. Les UD y prêtent une attention accrue. « On reçoit quelques centaines d'invitations de protocoles préélectoraux par an. On est devenus plus volontaristes, pour pouvoir à terme déposer des listes. Ce n'est pas acquis mais pour notre développement, ça constitue un terrain important. » Les UD se prescrivent aussi un meilleur suivi des échéances électorales sur leur territoire. Cela peut donner lieu à de vrais plans stratégiques assortis de calendriers précis pour se rendre visibles au bon moment : tracts, stands de discussion, débats avec des élus, désignation de RSS concomitante à la mise en place d'une liste électorale, investissement dans la formation d'équipes rompues au travail collectif... La formation est un outil primordial, tant pour les connaissances juridiques nécessaires aux élus que pour l'expertise demandée aux DS négociateurs.

Nos interlocuteurs des UD identifient un besoin accru de soutien syndical externe de la part des équipes d'entreprise, lié notamment à la complexification des enjeux de négociation collective auxquels ces collectifs doivent désormais faire face. En même temps, l'acteur externe ne semble guère en mesure d'agir sur la tendance, pourtant constatée, à la désarticulation des espaces et fonctions de la représentation, ce qui n'est pas sans compliquer la rencontre entre collectifs d'entreprise et offre syndicale externe.

Pour nos interlocuteurs qui cependant avouent une implantation défailante en dehors d'entreprises d'une certaine taille, l'époque des DS solitaires « qui ne représentent qu'eux-mêmes » est révolue. Non seulement à cause de la loi qui les soumet au régime du CDD renouvelable, mais aussi parce que l'agenda de négociation s'est singulièrement densifié. « Avant, c'était un petit accord de temps en temps, maintenant, c'est en continu. Il suffit de voir la liste des choses à faire, c'est hyper-exigeant et ça peut faire peur à certains ». Poussés à se professionnaliser, les représentants sont plus que jamais tributaires de l'offre d'accompagnement et de formation de leurs organisations, estiment les responsables d'UD. Dans une UD CFDT, le suivi des négociateurs locaux est devenu une tâche centrale. « En tant que CFDT, on signe beaucoup de textes et

l'enjeu est de les traduire dans la réalité du terrain. Il faut que nos équipes aient envie de le faire, qu'elles aient les compétences pour le faire et qu'elles soient capables de rapporter des choses derrière. » Des « ateliers de négociation » sont mis en place sous la double égide des structures professionnelles et interprofessionnelles. Ils doivent permettre aux délégués de « s'approprier » les thématiques et les textes, avec l'appui aussi d'experts externes. Les UD se disent destinataires de sollicitations accrues directement imputables à la complexité des négociations obligatoires. « Ils nous appellent pour qu'on les accompagne à la Direccte : 'J'ai un problème dans ma boîte, qu'est-ce que je fais'. On fait un travail de proximité. Avant, les gens ne savaient pas trop à quoi on servait. Là, on est dans la complémentarité avec leur syndicat professionnel. Etre tout seul maintenant, dans le monde où on vit, c'est quasiment se faire bananer. C'est devenu tellement compliqué ! »

Le lien entre les syndicats d'entreprise et leurs organisations de référence apparaît cependant plus fragile que ne le suggèrent ces plans d'action volontaristes et l'analyse rationalisée de la demande induite par l'injonction législative.

D'une part, la connaissance des délégués syndicaux semble toujours parcellaire ²². A l'exception des établissements les plus importants du bassin d'emploi et des DS « qui nous appellent parce qu'ils ont des difficultés », les interlocuteurs externes reconnaissent une vision incomplète de la carte des DS. Le recul temporel est insuffisant, estiment-ils, pour savoir si l'obligation électorale imposée aux DS aidera à combler les lacunes. » Dans le passé, on demandait au niveau professionnel les listes de DS dans le cadre des élections prud'homales. On s'est rendu compte que pour 30 %, elles n'étaient pas bonnes. Ça voulait dire qu'il n'y avait plus aucun lien entre le syndicat et ces personnes » analyse un représentant d'UD qui estime que l'interprofessionnel « fait mieux ». Les entretiens avec les représentants nous ont mis en contact avec des équipes, relativement nombreuses dans le panel, qui avaient plus ou moins renoncé à des relations suivies et actives, *a fortiori* collectives, avec les structures externes (voir plus loin). Les interlocuteurs des UD rendent compte des difficultés qu'ils ont à mobiliser les équipes d'entreprise, par exemple en soutien aux élections TPE. Et ils affichent parfois une connaissance un peu floue quand il s'agit de se prononcer sur l'espace de négociation dont disposent réellement les délégués syndicaux locaux dans des établissements insérés dans des entreprises ou groupes.

D'autre part, le soutien offert aux équipes n'est pas toujours en mesure de transcender les prescriptions institutionnelles dans l'objectif d'aider à la construction d'une capacité stratégique autonome. L'agenda imposé de l'extérieur apparaît ici aussi incontournable. Les représentants doivent être outillés techniquement et idéologiquement pour

²² Le constat de liens souvent distendus voire inexistantes avait été formulé de façon très convergente en 2004 par des responsables d'UD de la CFDT et de la CGT dans le cadre d'une enquête portant sur la connaissance des délégués syndicaux (Hege, Dufour, 2005).

affronter les thématiques complexes de la négociation obligatoire. Cet objectif n'apparaît pas toujours compatible en pratique avec l'exigence également avancée qui consiste à intervenir en faveur de l'articulation des rôles représentatifs au service d'une stratégie cohérente. Cela se vérifie au niveau local, où les spécialisations peuvent favoriser le cloisonnement, au risque de générer des hiérarchies spontanées. « On essaie de travailler sur le lien DS-CE pour qu'ils ne travaillent pas trop en autarcie : le DS qui fait le lien avec le syndicat, les élus surtout intéressés par l'activité sociale. A la longue, les gens ne savent plus où se dessinent les décisions, IRP ou syndicat. Parfois, c'était presque le secrétaire du CE qui dirigeait », reconnaît la responsable d'une UD CFDT. Un homologue de la CGT fait un constat similaire : « Il y a une certaine confusion entre vie syndicale et fonctionnement des IRP qui va s'accroissant. Les directions savent jouer sur l'institutionnalisation des IRP. Certains délégués s'y plaisent : comité de groupe, comité européen. S'il n'y a pas de syndicat fort, c'est difficile à conjurer ».

La tension observée entre délégués locaux et mandataires centraux place les structures externes devant un dilemme. Les délégués syndicaux centraux s'imposent comme une pièce centrale dans le dispositif de négociation sur les thématiques les plus complexes. « Les DSC ont des informations, ils discutent entre eux, ils montent facilement en compétences et connaissances. Il faut faire attention qu'il n'y ait pas une déconnexion de l'équipe de terrain ». Moins impliquée, moins informée, elle peut se sentir reléguée en bas de la pyramide représentative, se montrer peu compréhensive des arbitrages réalisés ou se décourager. Les DSC eux-mêmes peuvent échapper au contrôle syndical. « Les DSC sont sans doute davantage soumis à des pressions amicales de la part des directions. On entend des choses de la part de DS. Bien sûr, ils n'agissent pas pour leur propre compte, mais il y a là une problématique. Il faudrait préciser le rôle. » Par des dynamiques locales centrifuges et l'insertion apparemment inéluctable dans les jeux de la production de textes négociés, les acteurs syndicaux territoriaux voient contrariée leur ambition de coordination et d'interconnexion des espaces représentatifs autour d'une stratégie plus globale, à laquelle pourtant ils prétendent. Ils restent discrets sur la qualité des accords négociés dans les entreprises.

II.3.2. Les Direccte, promotion de la négociation obligatoire et du dialogue social

Les services décentralisés de l'Etat rencontrent les équipes syndicales et les directions d'entreprise traditionnellement dans leur fonction de contrôle de la bonne application des textes et, plus récemment mais de façon de plus en plus centrale, dans un rôle d'incitation à la négociation des accords obligatoires. S'ils sont destinataires des données qui renseignent sur la représentation professionnelle – résultats des élections, désignation de délégués syndicaux et de RSS, accords signés, sollicitation du droit d'opposition à l'encontre d'accords collectifs – ils n'en reconstituent pas une carte d'ensemble de l'implantation syndicale et des résultats de l'échange social dans les entreprises. Les moyens à disposition ne le permettent pas, de sorte que les inspecteurs du travail restent propriétaires des informations et observations qu'ils (elles) recueillent dans leurs sections. L'administration constitue un lieu de transit vers lequel confluent les informations formatées selon les normes en vigueur qui, si elles sont intégrées localement dans des dossiers dédiés aux entreprises, doivent surtout être dispatchées vers des prestataires externes en vue d'un traitement visant l'agrégation au niveau national, interprofessionnel et de branche (résultats électoraux, accords signés, etc.). La loi de 2008 a de ce point de vue peu changé la donne. Mais les règles relatives aux droits de négociation étant plus strictement définies, seuls les accords signés par le ou des syndicats ayant recueillis 30 % au moins des voix exprimées au premier tour des élections professionnelles sont enregistrés.

Les responsables des Direccte régionales rencontrés se disent non outillés pour observer les déplacements provoqués par la loi de 2008 : émergence d'une nouvelle carte des représentativités, rationalisation du paysage syndical, taux de participation ou quorum non atteints, désignations de RSS, extinction d'IRP, conduite des négociations collectives ... « On a du mal à savoir ce qu'est la négociation collective aujourd'hui. Et on peine à avoir plus généralement une vision sur ce qui se passe dans l'entreprise. L'entreprise, c'est trop loin pour nous ». S'ils récusent la mission d'observation des réalités sociales dans leur champ d'action, ils se voient sollicités pour un nouveau rôle qu'ils jugent à l'expérience compliqué et difficile à mener à bien : celui d'être facilitateur, au nom de l'Etat, de la négociation d'entreprise.

La difficulté naît d'une volonté jugée insuffisante des acteurs, tant patronaux que syndicaux, à s'investir dans la négociation sur les thématiques prescrites et à y consacrer les compétences requises. « Nous, ce qu'on constate quand même, c'est que la négociation reste atone dans les entreprises, même sur les thèmes obligatoires. Egalité, pénibilité, contrat de génération : ça peine à démarrer », observe un directeur du travail. Pour ces mandataires de l'Etat, la conversion des interlocuteurs syndicaux – d'acteurs fixant de façon souveraine leur agenda dans la confrontation sociale en agents du dialogue social encadré par la puissance publique – est un fait acté, même s'il s'entoure

d'obstacles. Les tâches accomplies auprès des salariés, les différends avec les employeurs et les solutions qui y sont apportées sont relégués au rang d'enjeux secondaires, à portée uniquement locale. Les faiblesses relevées du côté des interlocuteurs sociaux sont perçues comme autant d'obstacles à l'efficacité du dialogue social.

Du côté des Direccte, on incrimine tout d'abord le faible empressement des acteurs sociaux à s'approprier les enjeux de la négociation obligatoire. « Tant du côté patronal que syndical, tout le monde n'est pas au clair sur ce qu'on met sous le terme de négociation obligatoire. Du côté des UD et des URI, on ne sent pas un positionnement structuré, disant : 'La loi dit ça, il va y avoir telle évolution non seulement sur la représentativité en tant que telle, mais aussi sur les aspects négociation collective, sur les thèmes nouveaux qui vont émerger dans l'entreprise et, par conséquent, nous, on développe telle stratégie.' Et ça, c'est peut-être un peu inquiétant, ça interroge quand même », confie un directeur du Travail. La motivation défaillante a des incidences tant sur le nombre que sur la qualité des accords (ou plans d'action). La taille des entreprises joue un rôle, mais les acteurs dans de grands établissements se montrent également rétifs. Le quota de textes finalisés n'y est pas, la portée novatrice, adaptée à la situation particulière, non plus. « J'ai jeté un coup d'œil sur les accords pénibilité : c'est consternant y compris pour les grandes entreprises ici dans la région. Sur les trois grands thèmes mis en avant par les pouvoirs publics et sur lesquels l'État met quand même la pression, les acteurs ont répondu, mais pour la forme. Ça obéit formellement aux prescriptions légales. Sur le fond, je ne suis pas sûr que ça ait un réel impact », juge un dirigeant de Direccte, rejoignant des analyses avancées par des homologues dans d'autres régions françaises.

La faible emprise des structures syndicales territoriales sur les équipes locales et les faiblesses du dialogue intrasyndical compromettent également les objectifs de négociation dans les entreprises, malgré les efforts des Direccte à développer leur offre de formation à destination des délégués, souvent jugés insuffisamment formés sur des sujets « pointus ». « Souvent, les UD et URI ne connaissent pas leurs DS. Les stratégies peuvent être parfaitement cloisonnées. Souvent, il n'y a pas d'échange de pratiques, pas de stratégies collectives, pas de retour de ce que vivent les DS dans leurs entreprises. Je le constate depuis longtemps. Cela augure mal de ce qu'on peut attendre en matière de négociation. » La méconnaissance par les instances de niveau supérieur des situations locales hypothèquent aussi, selon les interlocuteurs des Direccte, le développement du dialogue social territorial. Ce sont des permanents d'UD et d'UR que l'on rencontre dans les structures dédiées, ainsi que des retraités, les délégués d'entreprise étant difficiles à mobiliser par manque de moyens (autorisations d'absence, compensation salariale, etc.). Or, le dialogue social s'inscrit en haut des priorités de l'administration du Travail. « Notre préoccupation majeure est de savoir s'il y a des interlocuteurs là où on voudrait solliciter du dialogue social. Quand on veut faire émerger des espaces de

dialogue social, la GPEC au niveau territorial, la gouvernance de la santé au travail, la prévention des risques professionnels, on peine. Notre enjeu est d'avoir des acteurs compétents, qui s'investissent et qui en plus ont des choses à dire sur le sujet. »

La loi de 2008 constitue un enjeu mineur du point de vue des interlocuteurs rencontrés dans des Direccte. Les acteurs concernés dans l'administration territoriale observent en effet que la validation de la représentativité des interlocuteurs syndicaux ne présage pas encore leur investissement compétent et efficace dans les structures du dialogue social. C'est bien sous cet angle qu'est perçu le rôle le plus stratégique prêté désormais aux organisations syndicales. Nos interlocuteurs manifestent une certaine perplexité quant à leur propre rôle auprès des organisations syndicales et d'employeurs, dans l'objectif de les voir occuper leur place dans les dispositifs du dialogue social, dans et en dehors de l'entreprise. Le responsable d'un pôle Travail résume le dilemme : « Est-ce qu'un syndicat est représentatif dans l'entreprise, ce n'est pas la question pour nous. La question est : est-ce qu'ils vont être autour de la table ? » Le dialogue social se satisfait difficilement de la chaise vide.

II.4. De l'autre côté de la loi, des interrogations sur la représentativité « réelle »

La représentativité institutionnelle ne fonde pas la représentativité « réelle » : dans leurs récits, les délégués, comme les directions, séparent clairement ces deux visages du statut des représentants dans les établissements et entreprises. Ici, les résultats électoraux, les taux de participation plus ou moins élevés, les éliminations des uns et les consécration des autres ; là, la capacité des équipes à intéresser les salariés, à assumer leur leadership, à fédérer autour d'elles alliés et soutiens, à se faire les porte-parole de leurs collègues de travail tout en agissant sur la cohésion du groupe représenté et en hiérarchisant ses demandes.

Ce travail auprès des salariés s'inscrit dans une autre temporalité que celle des séquences courtes stipulées par la loi. Proposer une logique d'action collective voire une identité à des collectifs salariés aux situations et aspirations diversifiées est une œuvre de long terme qui ne se conforme pas au rythme des mobilisations électorales. Dans les établissements qui furent des lieux forts de la syndicalisation, la construction/reconstruction des cohésions collectives a engagé quelques générations de représentants, l'équipe en place assurant la socialisation des nouvelles recrues en même temps que la transmission vers de nouveaux leaders, dans une recherche de perpétuation sans laquelle la représentation syndicale aurait perdu une grande partie de son sens ²³. Les liens avec les syndicats externes sont aussi d'une nature plus

²³ On peut prêter, en suivant Simmel, à la représentation syndicale l'aspiration propre au « groupe social » de préserver son unité dans un espace-temps long (« potentiellement illimitée »), malgré les dynamiques de désagrégation auxquelles il est exposé en permanence. « A ces forces destructrices s'opposent des forces de

dialectique que ce que suggère la loi. En décrétant la représentativité des structures centrales à partir de l'agrégation des représentativités locales, la loi présume la continuité entre identité syndicale locale et centrale (sans que les dynamiques ascendantes et/ou descendantes soient clairement établies). Or, ce transfert d'identité immédiat ne se produit pas ; de nombreuses tensions et ruptures interviennent dans les relations réciproques. La référence à un groupe social plus englobant n'en permet pas moins au groupe syndical local de dépasser l'horizon du site de travail particulier pour se réclamer d'un système de solidarité plus vaste. Les équipes de représentants y trouvent un moyen de se démarquer de leurs mandants en revendiquant une légitimité qui ne leur vient pas uniquement de leurs collègues de travail et qui ne porte pas uniquement sur les rapports sociaux locaux (Dufour, Hege, 2002 ; 2011).

Cela explique pourquoi la loi de 2008 tient une place aussi secondaire dans les récits des équipes syndicales rencontrées : les principes de construction de la représentativité qu'elle suggère ne sont pas ceux que les délégués eux-mêmes considèrent comme fondateurs de leur action. Les difficultés d'extension du champ représentatif dans le temps et dans l'espace – assurer la transmission, s'engager dans des alliances externes – imposent plus de limites à la conquête/préservation de la représentativité que ne veut le faire croire la logique arithmétique simplificatrice de la loi.

II.4.1. La reproduction incertaine des représentants

Nombre de collectifs de délégués rencontrés se disent peu rassurés en ce qui concerne la solidité de leur projet représentatif. La loi de 2008 reste extérieure à cette interrogation : elle n'a d'effet ni stabilisateur ni déstabilisateur. La question de l'inscription dans le temps et du renouvellement des équipes de représentants est la préoccupation la plus communément partagée dans notre échantillon. Une majorité d'équipes rendent compte de difficultés pour mobiliser, au moment des élections, des candidats en nombre et qualités suffisants. Mais même celles qui ne se trouvent pas dans cette situation ne sont pas à l'abri d'inquiétudes : quand des leaders éprouvés ou les équipes noyaux se retirent du jeu (généralement sous l'effet du vieillissement), la transmission n'est souvent pas ou mal assurée. La difficulté à attirer les jeunes est souvent soulignée : « Ils évoluent en dehors des schémas collectifs ». « On ne sait pas par quel bout les prendre. » Assez souvent, le problème de la relève constitue aussi une préoccupation des directions.

La loi de 2008 évacue la question de la qualité de l'adhésion dont peuvent se prévaloir les syndicats représentatifs. Seuls comptent le nombre des organisations syndicales présentes et leurs audiences électorales respectives. Les établissements visités se

conservation qui assurent l'intégration de ces différentes parties par leur propre interaction, qui créent une cohésion entre elles et préservent ainsi l'unité du tout, jusqu'à ce que, toutefois, comme tout ici-bas, elles ne puissent plus résister aux forces de la dissolution » (Simmel G., [1898], 1992 : 313).

différencient par leurs histoires syndicales et les caractéristiques de la syndicalisation. Les établissements anciens « bastions » du syndicalisme s'opposent à des entreprises ayant connu un long passé de non-syndicalisation. Ils se distinguent à leur tour des sites de travail intégrés dans des entreprises et groupes pratiquant la promotion du dialogue social alors que globalement leurs salariats sont peu portés sur la syndicalisation (tableau 5). Cette diversité (recherchée lors de la construction de l'échantillon) confronte les équipes de délégués à des problématiques de pérennité représentative spécifiques mais qui s'avèrent prégnantes dans quasiment tous les cas.

Les établissements à passé syndical

Les établissements ayant connu un long passé syndical se caractérisent souvent par une remarquable longévité des leaders des systèmes représentatifs. Des biographies représentatives de deux décennies et plus ne sont pas rares. La puissance de l'implantation syndicale s'est longtemps alimentée des cohésions prégnantes de groupes, surtout ouvriers, au cœur de l'activité économique, qui irriguaient vers l'extérieur et dont les identités ne se limitaient pas à l'espace professionnel. Des conflits fondateurs restent une référence dans certaines entreprises. Mais ce patrimoine s'avère difficile à transmettre aux générations plus jeunes. Au lieu d'attirer, ces équipes apparaissent souvent isolées. La syndicalisation est fréquemment en recul. La concentration exclusive sur un premier collègue ne traduit pas seulement la difficulté à gagner de nouveaux électors (enjeu non mineur sous l'effet de la loi de 2008), mais identifie aussi les équipes à un passé révolu. Certaines équipes craignent pour la survie de leur syndicat, manque de successeurs. Dans d'autres, des leaders optent pour des responsabilités centrales et s'exposent au reproche de ne plus être suffisamment présents sur le terrain. Des syndicats historiquement majoritaires peuvent alors voir apparaître des challengers qui leur disputent le cœur même de leur implantation ancienne (FO chez Roulot, Unsa chez Aliméo...).

**Tableau 5. Les établissements enquêtés
selon les caractéristiques de leur implantation syndicale**

Collectifs syndiqués anciens	Terrains peu acquis à la syndicalisation	Entreprises peu syndiquées avec promotion du dialogue social
Nicolange	Rubanette	Mondialbanque
Aliméo	Franch-Distrib	Mecanorm
Chimielourde	Prepaplant	Secuarmes
Assurbanque	Stoob	Prospect
Alufab	Gütenvite	Hyperdistrib
Aéropro	Noblesanté	Energisant
Localenergie	Propusine	
Handisoc	Optimom	
Seal&Bond		
Roulot		
Neftech		

Nicolange, entreprise familiale localisée dans un environnement semi-rural, a longtemps connu une syndicalisation élevée, au profit notamment de la CFDT et dans une moindre mesure de la CGT. Elle était portée par les ouvrières de production qui trouvaient dans l'emploi d'usine un espace d'émancipation à l'égard de la domination masculine (dans la sphère domestique comme à l'usine). Un épisode fondateur a eu lieu dans les années 1980, dont les réminiscences viennent émailler l'entretien mené en 2012. Pour défendre l'usine – alors en situation précaire – en même temps que la pérennité de l'emploi féminin, les militantes de la CFDT avaient proposé à l'employeur la modulation des horaires de travail sur l'année. Fortes du soutien de la majorité des ouvrières, elles avaient pu mener à bien une stratégie peu appréciée à l'époque par les confédérations syndicales.

Souvent plus âgés que la moyenne de leurs collègues de travail, les délégués observent les transformations des groupes salariés qu'ils représentent. Elles se mesurent en termes de recompositions sociologiques – des emplois tertiaires devenus plus nombreux que les postes ouvriers, les ingénieurs et cadres l'emportant sur les techniciens – mais aussi d'érosion ou d'évanescence d'anciennes cohésions. Les forces syndicales s'épuisent. Certes, il n'y a pas de doute quant à la « représentativité » de l'équipe des délégué(e)s dans un environnement qui leur reste acquis. Les résultats électoraux en témoignent, qui donnent toujours la CFDT largement majoritaire ; la CGT lui a cédé un siège aux dernières élections de CE. Dans un contexte d'insécurité économique croissante, les salarié(e)s comptent sur leurs élu(e)s et sur la ténacité du tandem DS (un homme de l'atelier) – secrétaire de CE (une femme des bureaux) qui en assurent le leadership. Les effectifs se sont rajeunis avec la progression de l'emploi tertiaire dans l'entreprise. Mais si les jeunes votent « pour les gens qu'ils connaissent et dans lesquels ils ont confiance », ils ne viendront pas remplacer les militantes historiques au départ à la retraite. L'équipe a dû se résigner à admettre des non-syndiqués parmi les élus. Dans le passé, la syndicalisation a concerné un quart environ des effectifs ; elle se situe au moment de l'enquête à un niveau qui ne dépasse guère la moyenne du secteur privé. Plusieurs

raisons sont avancées pour expliquer le déclin syndical. Les jeunes évoluent dans un environnement non syndiqué : « Nous quand on est rentrés, il y avait des syndicats partout ». Le syndicat externe s'est éloigné, géographiquement et politiquement. Il y a aussi le rapport différent au travail. « Les jeunes veulent évoluer dans leur activité professionnelle ». De jeunes informaticiens non syndiqués, DP novices prometteurs, ne sont pas disponibles pour un deuxième mandat. « On n'arrive pas à les garder. On ne sait pas qui va nous remplacer ».

Aliméo ne compte plus que quelque 300 salariés après le démantèlement de cet ancien très grand site de la chimie lourde. Contrairement à la plupart des établissements visités, l'entreprise dont il est la filiale est fortement bénéficiaire et aucune menace ne pèse sur l'emploi. Les standards sociaux sont élevés : « Le Smic, on sait que ça existe, mais c'est pas chez nous » (DSC CGC). Le CE est richement doté. L'établissement a une longue tradition syndicale CGT. Engagements politiques et syndicaux allaient souvent de pair ici comme ailleurs dans la région. Le délégué syndical CGT s'inscrit dans cette tradition. A l'approche de la retraite, syndicalement actif « sans interruption » depuis plus de trente ans, il cumule les mandats locaux (CE, DS), d'entreprise (représentant syndical au CCE) et nationaux (négociateur de la convention collective de la chimie), et poursuit un engagement politique à l'extérieur de l'usine. S'il ne fait pas état de difficultés particulières pour recruter des candidats à l'élection et mentionne un taux de syndicalisation supérieur à 10 %, des signes d'érosion du pouvoir syndical ancien sont manifestes. La CGT a perdu aux élections de 2009 le siège détenu au deuxième collège. Elle ne reste ainsi présente qu'au premier collège, certes le plus nombreux. Mais au cœur même de son implantation, elle a dû se résigner à la perte du pouvoir représentatif exclusif. L'apparition de l'Unsa l'a prise au dépourvu, qui a arraché l'un des trois sièges du collège ouvrier. Le DS Unsa, ancien adhérent de la CGT, a su se faire écouter par le groupe des ouvriers postés dont il est lui-même issu. Ce groupe, combatif, préserve dans l'usine un pouvoir stratégique dont a bien conscience la direction. « Avec dix postés, vous arrêtez l'usine ». Le DRH, ancien dans l'entreprise, dit observer l'essoufflement du leadership syndical, avec des DS ouvriers qui suivent leurs bases plutôt que d'exercer une autorité sur elles. Le leader de la CGT de son côté constate la perte de vitalité des instances et notamment des DP « complètement écroulés ».

A l'avis des interlocuteurs extérieurs au syndicat concerné lui-même, le départ du leader charismatique de la CGT va créer un vide dans l'usine. Le syndicat historique manque de candidats à la relève qui auraient, selon le DS Unsa, des « visions à moyen ou long terme ». Ce dernier se dit peu rassuré sur la prégnance des identités syndicales dans l'entreprise. « C'est quelque chose, à la limite, ça pourrait disparaître, ça ne leur ferait pas grande chose ... à part quelques-uns qui savent à peu près le rôle des organisations syndicales pour la signature d'accords, des choses comme ça ».

En termes de sièges au CE, la CGT fait désormais jeu égal avec la CGC, présente au deuxième collège et titulaire du siège unique du troisième. Cela donne au syndicat de l'encadrement un certain pouvoir de pression sur son concurrent. La CGC s'en est servie en refusant de signer l'accord sur la participation et l'intéressement, aussi longtemps que la CGT n'était pas prête à le faire elle aussi. « Sans nous (la CGC), les autres n'arrivaient pas à 30 %. Avec nous, la CGT avait le champ libre pour nous critiquer après l'accord. On a joué au poker et la CGT a dû plier pour ne pas porter la responsabilité d'une perte de revenus des salariés. »

Le même dilemme de signature (ou non) qui fait peser une menace sur un marqueur de l'identité syndicale, a été observé dans d'autres établissements visités. Ainsi, chez Aéropro, la CGT majoritaire s'est fait un devoir de ne pas signer les accords de participation et d'intéressement. Mais elle s'est aperçue que cette position, longtemps bien comprise par la population ouvrière où elle a son fief, était mal reçue par les techniciens et cadres auprès desquels elle voulait s'implanter. Elle avait techniquement les moyens de s'opposer aux accords, mais devait craindre le désaveu de parties importantes du salariat. Le syndicat CGT a longtemps supporté de vives tensions internes à ce sujet, avant d'accepter de signer un tel accord, amélioré sous son insistance et apportant des compléments salariaux significatifs aux salariés.

Les sites à syndicalisation précaire

On regroupe sous cette deuxième catégorie d'anciennes entreprises familiales au passé non syndiqué (Rubanette, Optimom, Prepaplat) à côté d'établissements dont les salarié(e)s, certes majoritairement en CDI, occupent des emplois « atypiques » par certaines de leurs caractéristiques : temps partiel, turnover élevé, dispersion du lieu de travail (Propusine, Franch-Distrib). Contrairement à la première catégorie, la discontinuité du leadership, voire la discontinuité de la présence syndicale, sont ici des traits quasi congénitaux. Les menaces qui pèsent sur la pérennité représentative ne sont pas liées aux difficultés à renouveler un projet collectif comme dans le cas des anciens bastions syndicaux, mais plutôt aux aléas de l'émergence précaire de leaders aptes à susciter des alliances autour d'eux (d'elles). A des cas de représentativité anciennement solide et en érosion, s'opposeraient ainsi les configurations de représentativité instable ou momentanée. Dans ces situations, la capacité représentative s'avère intimement liée aux caractéristiques personnelles des leaders (qui se sont imposés de façon presque inopinée) sans faire appel à des cohésions au sein du groupe représenté. Cette fragilité du leadership laisse soupçonner en creux les cas – sans doute nombreux – d'évanescence des vocations représentatives au niveau des établissements.

Franch-Distrib emploie une majorité de femmes, souvent mères de famille, souvent à temps partiel. Un changement de gestionnaires a durci les relations sociales menées avec froideur et un mépris certain à l'égard des salariés. Devant ce style de management,

l'encadrement lui-même s'avère très volatile. Des syndicats CFDT et FO existent, mais trouvent peu d'espace pour s'affirmer. Face aux chicaneries et faibles résultats, les élu(e)s se découragent souvent au cours des mandatures de deux ans. « Quatre ans, on ne tiendrait jamais ». C'est devant le refus de certains droits basiques (vêtements de sécurité) qu'un salarié non syndiqué, plutôt récent dans l'entreprise et plutôt avancé en âge, crée un syndicat CGT qui se présente aux élections. Recours à l'inspection du travail, au tribunal, ténacité devant la direction et résistance aux menaces produisent des résultats. Aux élections, la CGT obtient haut la main l'écrasante majorité des sièges. L'édifice toutefois est très précaire. La pugnacité de la petite équipe de représentant(e)s novices est fortement liée à l'engagement et au charisme de son leader. Le délégué syndical se singularise par un parcours professionnel atypique, fait d'une succession de formations et d'expériences professionnelles, qualifiées ou non, dans les champs les plus divers. Au moment où nous le rencontrons, il prépare son départ à la retraite. « Après lui, on ne sait pas. Moi je me sens bien seule », dit, dubitative, l'élue DP-CE-CHSCT présente à l'entretien.

Chez Propusine, spécialisée dans le nettoyage industriel, délégués et personnels changent souvent. Il est rare que les instances préservent tous leurs élus d'une élection à l'autre. Le CE est ancien, la CFDT, majoritaire, y cohabite avec des non-syndiqués. Une difficulté majeure est la dispersion des personnels : quelque 500 salariés interviennent de façon plus ou moins isolée sur 700 sites de travail. L'équipe CFDT introduit un élément de stabilité dans cet environnement instable. Elle le doit au leadership affirmé mais collégial de sa DS et secrétaire de CE. Cette militante expérimentée, ayant déjà occupé des mandats dans des structures syndicales externes, a une forte capacité à prioriser les tâches et à fédérer autour d'elle. Le manque de moyens commande de se concentrer sur le plus urgent : le CHSCT a été mis entre parenthèses après le départ de sa secrétaire (« Il n'y avait pas assez de moyens et je ne pouvais pas tout faire ») ; la négociation avec l'employeur de problèmes individuels des salariés, souvent liés à des licenciements, est une tâche centrale. L'implication des co-délégués est une préoccupation constante de la DS pour qui la constitution d'une équipe qui puisse se perpétuer se range haut dans la liste des priorités. D'un côté, ce leadership permet de vrais choix stratégiques : prioriser l'écoute des salariés sur la négociation formelle, organiser le travail d'équipe, intégrer dans le syndicat les candidat(e)s devenus élus, nouer les relations avec les équipes syndicales des entreprises clientes. « Ce n'est pas très bien vu, mais cela fait partie de notre action, et les salariés savent qu'on n'est pas enfermés dans l'entreprise. » D'un autre côté, la présence syndicale reposant sur le leadership d'une personne aux caractéristiques personnelles difficilement reproductibles rend fragile l'inscription dans la durée de cette expérience collective, ce dont la DS leader comme ses coéquipiers ont fortement conscience.

Entreprise d'origine familiale créée dans les années 1950, Optimom a eu des IRP non syndiquées avant que la CFDT ne s'impose avec la négociation des 35 heures. Celle-ci a été déçue de sa majorité lors de la négociation d'un plan social à la fin des années 2000. Pour pouvoir se présenter au premier tour des élections, un salarié trentenaire, ouvrier de production embauché dans la foulée des 35 heures, demande à la CGT sa désignation comme DS, regroupant autour de lui des collègues motivés. Il s'agissait davantage de contester une majorité syndicale jugée autocentrée et loin des préoccupations des salariés, que de signaler l'adhésion « à un programme ». « On était connus dans l'usine comme salariés, pas en tant que CGT ». Si la représentativité est immédiatement acquise, elle vire à l'hégémonie à l'épisode électoral suivant, avec l'obtention de cinq sièges du CE sur six et des élus dans l'ensemble des trois collèges. Ce plébiscite a pour toile de fond un nouveau plan social comportant des licenciements susceptibles d'affecter près d'un tiers des effectifs. L'équipe s'investit fortement pour éviter la fermeture du site et réduire le nombre de postes supprimés. Des projets de production alternatives sont développés en mobilisant les compétences internes (« Avoir des cadres dans les élus, c'est quand même un apport de compétences important. On a pu monter des choses qu'on avait du mal à réaliser avant. ») ; des relations sont nouées avec des acteurs externes.

Derrière le volontarisme des élus CGT pour sauver des emplois, se repère le travail stratégique de formation d'une équipe représentative qui s'impose sur le terrain. Le jeune délégué syndical qui en est le moteur démontre un talent incontestable pour attirer et motiver les personnes, orchestrer les instances à la composition désormais moins ouvrière, moins masculine, pour consolider la légitimité syndicale dans les actes représentatifs de la vie quotidienne, pour nouer des contacts externes. Les deux syndicats concurrents avec lesquels des relations sereines sont recherchées souffrent de cette autorité imposante qu'ils ne peuvent concurrencer. Les nombreux tête-à-tête avec la direction locale n'entament pas la crédibilité du leader, puisqu'ils ont pour corollaire la densité des échanges entre élus et salariés. L'équipe et son leader semblent compter sur les « sympathisants » davantage que sur les adhérents dont le cercle est restreint. La vie syndicale étroitement associée à la prégnance représentative survivra-t-elle au départ du leader – qui se voit lui-même faire partie du contingent des salariés licenciés (et envisage une formation-reconversion dans le cadre du plan social) ? « Ce n'est pas gagné », confiera-t-il aux enquêteurs.

Entreprises à faible syndicalisation avec facilitation du dialogue social

Le dialogue social institutionnalisé tient une place importante dans plusieurs entreprises ou grands groupes présents dans le panel, ce qui n'est pas sans incidences sur le renouvellement des vocations représentatives dans les établissements. Avec la concentration des structures d'échange et de négociation au niveau central, les équipes locales voient leur espace d'intervention se réduire. Une sorte de dichotomie existe

entre l'attrait que peuvent exercer les mandats centraux, et les gratifications plus modestes qu'offrent les mandats de terrain. Au niveau central, les moyens et statuts à disposition peuvent être des facilitateurs du recrutement de candidats motivés, prêts à prendre en charge des tâches complexes qui exigent des compétences dans de multiples domaines : économiques, juridiques, relationnels, de communication. Recruter en nombre suffisant des candidats pour les mandats de base s'avère souvent plus difficile. Parfois, il faut à ce niveau conjurer le risque d'instrumentalisation de mandats de la part de salariés espérant en tirer des bénéfices personnels en termes d'heures de travail libérés ou de protection d'emploi. L'aspiration vers les mandats centraux laisse parfois un certain vide au niveau local. Les leaders des équipes syndicales qui assument aussi des responsabilités nationales dans leurs entreprises/groupes tendent à délaisser ce niveau, éventuellement contre leurs convictions premières. La synthèse des interventions représentatives a alors du mal à se faire quand il manque un centre assurant coordination et orientation stratégique.

La hiérarchie « top-down » des rôles et des mandats s'affiche avec une netteté particulière chez Mecanorm. Elle est clairement voulue par la direction. Dans ce plus grand site du groupe en France, l'Unsa détient la majorité absolue des sièges au CE qui brasse un budget très important. Le suffrage local vaut consécration de leadership et assure l'accès à des mandats centraux. « Pour pouvoir négocier des accords d'entreprise, il faut être un bon gestionnaire de CE. C'est paradoxal, mais c'est comme ça. Les gens votent pour les activités sociales et culturelles du CE, ils votent selon la manière dont ils voient le CE et les services que cela représente ». Sur le site, la négociation et ses prolongations sont des exercices quasi permanents. Ses résultats modestes sur le plan des salaires, de l'emploi et des conditions de travail (stress) sont acceptés avec un certain pragmatisme au nom des contraintes concurrentielles, de la mondialisation pourvoyeuse de délocalisations et de directives émanant de la société mère. A côté, les mandats locaux manquent de relief. Les mandats DP, les plus nombreux, sont proposés aux militants débutants. « Quand quelqu'un se syndique et a un peu envie de militer, on essaie de lui donner un mandat DP. Il n'y a pas de négociations, c'est des réclamations, c'est du light je dirais », commente le DS-DSC Unsa. Si le CHSCT bénéficie d'une attention accrue dans un contexte d'exigences de productivité élevées et de stress, le rôle des délégués syndicaux locaux est flou. Davantage identifiés par leurs casquettes d'élus, ils sont occasionnellement associés à des négociations : « Ça leur permet de rencontrer des délégués d'autres sites ». L'appauvrissement des mandats locaux est fortement critiqué par l'équipe CGT concurrente qui, devant un salariat relativement jeune, peine elle-même à attirer de jeunes recrues.

Le leader CFDT chez Hyperdistrib1, coordinateur national des sections d'entreprise, entend éviter la fracture entre mandats locaux et centraux. Dans cette entreprise où le syndicat majoritaire bénéficie de la bienveillance historique de la direction centrale, la

CFDT joue le rôle de challenger, au niveau local comme au niveau national. Localement, un travail assidu pour gagner des adhérents a porté des fruits, dont les actions en justice étaient le levier principal. Ne pas perdre ces nouveaux adhérents, exige une équipe syndicale « active et proche du terrain » et une coordination syndicale des IRP qui leur imprime une logique commune. Pour ce faire, les élus CE participent à la rédaction des questions DP, et les décisions qui relèvent des différentes instances sont prises par la section syndicale au lieu d'être laissées à l'appréciation des élus concernés. Mais l'articulation des champs d'action locaux et centraux ne s'opère pas de la même façon, peut-être à cause de noyaux syndicaux actifs trop réduits et quelque peu fluctuants. Cela conduit à une dissociation assez marquée des stratégies syndicales tournées vers le site de travail et l'entreprise. Le responsable CFDT qui cumule les mandats nationaux – tout en préservant un mandat DP, peu actif cependant, dans le magasin – justifie la forte centralisation de la négociation par sa complexité à laquelle ne sauraient faire face les délégués syndicaux locaux. La négociation collective est poussée à « un niveau inimaginable », s'inscrit dans un calendrier saturé (quelque 200 réunions avec la direction par an) et produit une surabondance d'accords dont « on oublie vite le contenu ». Affaire de spécialistes, il vaut mieux en tenir à l'écart les DS des magasins qui n'ont pas les compétences requises. Ils doivent pouvoir se concentrer sur le « cœur du syndicalisme, c'est-à-dire la proximité avec les salariés ». L'ambiguïté de cette répartition tranchée des tâches expertes de sommet et « généralistes » de terrain est cependant vivement ressentie. La négociation centrale semble développer sa propre dynamique qui échappe au contrôle des négociateurs. « Pour certaines négociations, il faudrait arriver à dire, ce n'est pas la peine, ce n'est pas la priorité. Pour l'instant, on ne le fait pas trop ». Le risque est bien identifié, « qu'on néglige les salariés sur le terrain et aussi les équipes » qu'il faudrait mieux former, motiver, accompagner, l'objectif étant aussi d'élargir un vivier trop restreint de candidat(e)s à la représentation. Mais il semble difficile d'inverser la hiérarchie cachée des niveaux d'intervention, encore plus quand l'un des enjeux est de prendre de vitesse l'organisation syndicale majoritaire dans le groupe.

Dans ces configurations, la pérennité de l'engagement représentatif dans les structures centrales pourrait avoir pour corollaire l'appauvrissement des vocations représentatives sur le terrain. « On va avoir un vrai problème de renouvellement dans les instances », affirme la DS-DSC CFDT d'Energisant, entreprise particulièrement bien fournie en moyens à disposition des représentants. Les suppléants dans les IRP bénéficient ainsi du même crédit d'heures que les titulaires. Pour le DRH, cela autorise « une sorte de GPEC syndicale », les suppléants se préparant à leurs futures tâches de représentants en responsabilité. Les équipes syndicales interviennent dans les assemblées de nouveaux embauchés organisées par la direction et y expliquent le fonctionnement des IRP. Mais il est difficile de capter l'intérêt de ces jeunes cadres fortement investis dans leur travail (« sauf pour les vacances, là, ils comprennent assez vite ») ; ils mesurent aussi l'écart

d'âge avec les militants dont « beaucoup ont entre 50 et 55 ans ». « On essaie de les informer, voire de les solliciter quand il y a des projets de réorganisation, par exemple. Mais il n'y a pas des foules qui se précipitent dans nos bureaux. »

Face à une population similaire de cadres hautement qualifiés, l'équipe CFDT de Secuarmes mise sur le renouvellement. Un jeune cadre a accédé au poste de secrétaire de CE qu'il cumule avec le mandat de DS. Accro aux nouvelles technologies, accessible, proche des préoccupations des jeunes cadres, il attire sur les listes électorales de nouvelles recrues, séduits par une autre façon de s'assumer comme militant syndical. Autour de la préoccupation de construire une relation de confiance avec les salariés, de les impliquer dans un débat portant y compris sur le syndicalisme, le travail d'équipe se réorganise. Le DSC CFDT apporte son expérience de négociateur central, le trésorier du CE CGC établit le lien avec le CCE, le secrétaire du CE dégage, en tant que permanent, du temps pour être actif dans les structures syndicales externes. L'équipe CFDT se réunit régulièrement « entre midi et deux » pour orchestrer le travail dans les instances. Le recentrage sur les rapports quotidiens avec les salariés vaut à l'équipe un résultat électoral qualifié « d'historique », surtout dans un établissement où le taux de syndicalisation reste très faible. Le choix a été fait au moment de la constitution des listes aux élections de préférer à la reconduction de syndicalistes anciens dans leurs mandats des jeunes non syndiqués pour peu qu'ils partagent « les valeurs de la CFDT » et aient l'esprit d'équipe. Faire adhérer ces jeunes élus au syndicat s'est avéré cependant plus ardu qu'anticipé. « Pourtant, ils ont le sens de l'équipe, ils ont les valeurs, ils ont tout ... Je me dis, les jeunes, c'est vraiment un monde étranger à la syndicalisation, ils doivent vraiment avoir une très mauvaise image de nous. »

II.4.2. Les relations avec les syndicats sous le signe de l'autonomie et de l'incertitude

Par définition, les équipes syndicales dans les établissements sont rattachées à des organisations syndicales. Leurs structures interprofessionnelles et/ou professionnelles interviennent dans la désignation des délégués syndicaux locaux et centraux. Les scores obtenus localement aux élections rentrent dans la détermination de la représentativité des structures centrales (branche, niveau confédéral). La loi de 2008 est sous-tendue par une présomption de continuité des références syndicales, puisque la somme des représentativités locales fonde le pouvoir représentatif des structures centrales.

Le thème des relations avec les structures syndicales externes est moins spontanément abordé dans les entretiens que celui des obstacles à la perpétuation du patrimoine représentatif local par manque de successeurs. Les incertitudes exprimées par nombre d'équipes quant à la pérennité de l'engagement représentatif recèlent une menace plus palpable et immédiatement identifiée que celle du repli sur la seule situation locale. Les délégués n'en donnent pas moins à voir pour beaucoup d'entre eux des liens distendus

avec leurs organisations de référence, ce qui relativise fortement l'idée selon laquelle les votes qu'ils savent attirer sur leurs listes plébisciteraient simultanément les syndicats dont ils portent l'étiquette.

Dans un paradigme ancien dans lequel certaines équipes rencontrées ont encore été socialisées (Aliméo, Alufab, Chimielourde, Seal & Bond...), la relation entre représentants et représentés sur les sites de travail impliquait nécessairement un troisième pôle de référence, celui du « grand » syndicat, même si le lien passait par l'intermédiaire des délégués plus qu'il ne mobilisait un grand nombre de salariés. Le syndicat externe désenclavait le fonctionnement représentatif local, par son offre identitaire plus englobante et par la mise en relation avec d'autres réalités locales. Les ressources techniques également offertes – formations syndicales, information juridique, expertise – n'étaient pas que techniques, puisqu'elles affirmaient et consolidaient en même temps le lien identitaire et idéologique avec l'acteur par lequel elles transitaient.

Les relations qu'entretiennent les équipes syndicales avec les syndicats externes sont polymorphes, sous-tendues de stratégies diverses, mais dans la plupart des cas en rupture plus ou moins profonde avec le paradigme ancien de l'intégration du local dans le global.

Le lien au syndicat est encore explicitement revendiqué dans les entreprises à la tradition syndicale la plus affirmée. Mais avec le rétrécissement des groupes porteurs du syndicalisme, cette référence se teinte d'une distance plus forte. Elle s'identifie de façon plus exclusive à des leaders singuliers (Aliméo, Alufab) ; elle est évaluée sous un angle plus utilitaire qu'identitaire ; elle évolue sous le signe de la dissociation, plutôt que de l'intégration, entre ce qui relève de l'externe (les débats syndicaux et sociétaux et les choix qui s'ensuivent) et ce qui fonde les préoccupations internes. Certaines équipes expriment le sentiment que leurs structures se sont éloignées d'elles (Nicolange, Mondialbanque), en étant peu compréhensives de la réalité locale, peu soucieuses d'accompagner et de comprendre les batailles locales, demandeuses éventuellement d'une allégeance que leur méconnaissance du terrain rend problématique – postures qui contribuent en retour à tenir éloignés du syndicat les jeunes élus.

Le « désenclavement » des groupes syndicaux locaux est activement recherché par un certain nombre d'équipes rencontrées. Lors d'une visite antérieure, au milieu des années 2000, le secrétaire du CE et DS CFDT de Secuarmes avait justifié par la lourdeur des mandats locaux « l'impossibilité » de l'externalisation : « On ne peut être partout ». « Si je n'étais que DS, je pourrais très bien aller au syndicat... ». Son successeur investi des mêmes fonctions et lui aussi représentant à temps plein, fait l'analyse inverse. La nouvelle équipe CFDT est très présente dans les structures externes, UD, syndicat

départemental de la métallurgie, URI. « Je pars du principe que nous, on est des grosses boîtes, moi, je suis détaché à 100 %, je peux le faire. Donc je me dois de le faire. Parce que dans les petites entreprises, il y a personne qui peut y aller autant que moi. » De la même façon, l'équipe veille à envoyer les jeunes élus dans des formations syndicales où ils rencontreront d'autres délégués. « Cela leur permet de voir la réalité des autres boîtes qui est toute autre qu'ici. » La leader CFDT de Propusine inscrit son mandat dans la même logique du décloisonnement, en recherchant activement le contact avec les sections syndicales des entreprises clientes et en s'investissant dans l'UD. Il s'agit de montrer aux élu(e)s et aux salarié(e)s que, pour rendre des services dans des situations difficiles, la représentation gagne à avoir des points d'appui extérieurs, ce qui lui confère aussi un statut plus solide face à la direction. Dans un contexte où la pression de maîtrise des coûts est omniprésente, la leader Sud de Noblesanté soigne le double lien avec les structures centrales auxquelles la clinique est rattachée, et avec son syndicat départemental. Débats politiques, revendicatifs et professionnels sont menés de front ; il s'agit d'être partie prenante des ripostes à préparer aux interventions attendues dans les conventions collectives des secteurs sociaux et de santé.

Ailleurs, l'affiliation syndicale a une composante instrumentale qui n'est pas niée. Elle répond chez Optimom et Franch-Distrib à l'objectif de constituer une équipe apte à concurrencer des syndicats en place auxquels leur manque de pugnacité représentative et la faible réactivité aux demandes des salariés sont reprochés. Le choix de la CGT est certes ressenti comme étant en phase avec la stratégie offensive engagée. Mais il correspond aussi à une option encore disponible sur l'échiquier syndical et que l'on entend utiliser dans une perspective résolument locale. C'est le cas d'Optimom, où la lutte livrée pour la préservation d'un site emblématique dans le bassin d'emploi est une source de fierté et d'espoir pour l'UL. Mais le choix syndical s'identifie étroitement à la personnalité de son leader qui fonde son statut sur sa reconnaissance locale. « C'était pas l'adhésion à un programme des choses comme ça. Dans l'usine, on était connus comme salariés, pas comme CGT ». « La bataille pour le site, une affaire de la CGT ? Cela me fait un peu marrer », commente le DRH ; « l'équipe est CGT parce que le leader l'est ». Cette cohésion forgée dans la bataille risque de ne pas survivre au départ de ce leader, programmé dans le cadre du plan social.

Novice en représentation, le leader CGT de Franch-Distrib a participé aux formations syndicales et y a envoyé les membres de son équipe ; il participe aux réunions trimestrielles de son enseigne à Paris, tout en regrettant l'éloignement : « Si on avait des réunions commerce ici dans la région, ce serait plus fort, on apprendrait plus ». Mais il relativise l'apport du syndicat pour outiller l'équipe dans ses combats quotidiens avec une direction répressive : « Pour moi, la meilleure formation, sans hésitation, c'est sur Internet. J'ai une question, je la mets sur Google, je tombe toujours sur quelque chose qui me donne une réponse. » Le CE s'est assuré les services d'un juriste qu'il peut appeler

en cas de problème. « Cela nous permet d'avoir immédiatement la réponse à la question posée, c'est important pour nous. » L'inspection du travail est plus régulièrement sollicitée que le syndicat. Ce leader théorise la coupure entre l'externe et l'interne qui lui apparaît indépassable sur fond aussi de faiblesse syndicale (« J'ai rencontré les syndicats avant, et j'ai vu qu'ils sont mal en point ») : « Il y a le syndicalisme d'un côté, et représenter le personnel de l'autre, c'est quand même deux choses différentes. Et c'est vrai que dans cette entreprise, on a plus à faire pour les salariés de l'entreprise. »

Les délégués centraux que nous avons rencontrés sont en contact avec leurs fédérations. Celles-ci ont validé leur statut et signé les lettres de désignation. Certains délégués ont des responsabilités centrales en dehors des structures d'entreprise (fédérations, négociation de la convention de branche). Mais, corollaire de la négociation centralisée, les contacts intrasyndicaux au sein de l'entreprise/du groupe l'emportent en général, et de loin, sur des contacts plus diversifiés, professionnels et, *a fortiori*, interprofessionnels. Les coordinations syndicales nationales constituent des références importantes, même si les relations entre les délégations de sites ne sont pas exemptes de méfiances réciproques. La perspective exclusivement centrée sur l'entreprise est considérée comme un atout par le DS Unsa de Mecanorm ; elle augmente selon lui la visibilité et, partant, la force d'attraction du syndicat auprès des salariés et facilite la syndicalisation.

Disposant eux-mêmes d'heures de délégations largement supérieures aux seuils légaux, les représentants d'Energisant entendent ne pas ignorer les problèmes rencontrés par les salariés des services externalisés (sécurité, nettoyage, restauration ...). Les syndicats les accueillent dans leurs permanences pour les soutenir lors de différends avec l'employeur, les orienter vers l'UL ou leur procurer un conseil juridique. Ils soutiendront une grève qui éclate. Mais il s'agit clairement d'activités « en plus » qui ne peuvent prétendre au même rang de priorité que les tâches représentatives liées au dialogue social interne. « C'est un énorme travail, l'interpro., et on est un peu en difficulté pour avoir les forces militantes pour y répondre », analyse avec retenue la DSC de la CGT. Le délégué syndical local du même syndicat, pourtant investi d'un mandat syndical à mi-temps au-delà de ses heures de délégation, s'avoue également peu impliqué. « On est sollicités par l'UL et l'UD, mais c'est très dur de mettre des forces dessus, très, très dur. On est sollicités aussi par la fédé mines et énergie, mais personne du centre ici n'y va. Personnellement, je suis ça de très loin. » Les activités externes de la CFDT majoritaire sont centrées sur la fédération de l'énergie et les échanges avec les syndicats d'entreprises voisines spécialisées dans la haute technologie. Le réseau informatique permet de suivre – de loin – l'activité de l'UD ou de l'URI. « Par contre, on a aujourd'hui une vraie difficulté à faire vivre ces structures. On a déjà du mal à les faire vivre ici où pourtant les gens ont des heures de délégation. »

Dans ces entreprises, les relations syndicales externes tendent elles aussi à être l'affaire de quelques spécialistes. La socialisation syndicale des élus de base par contre semble délaissée, pas nécessairement par manque de volonté des représentants leaders. Il peut être difficile de motiver les élus novices qui, de surcroît, ne sont souvent pas disponibles pour renouveler une première expérience représentative. Cela conduit à les renvoyer vers leurs fonctions immédiates auprès des salariés sans les solliciter pour des débats intrasyndicaux. L'entretien chez Hyperdistrib1 a lieu peu de mois après la signature de l'ANI. L'accord a suscité quelques discussions dans l'établissement et les délégués CFDT ont souvent été interpellés par les syndicats non signataires. Observant que ces débats laissaient relativement indifférents les adhérents de la CFDT qui, eux, « jugent la qualité du délégué », le délégué national a recommandé à ses troupes « d'assumer ». Les politiques confédérales, estime-t-il, n'ont pas à interférer avec le cœur du mandat et déstabilisent surtout les « mauvais délégués », ceux qui sont insuffisamment engagés dans le travail de proximité auprès de leurs collègues.

Les témoignages de terrain mettent en lumière des relations entre représentations syndicales centrales et locales qui se distendent et se transforment. La loi de 2008 se situe en dehors de cette dynamique. La perte de références externes fortes semble aussi peu interférer avec la légitimité représentative des équipes syndicales de terrain que le délitement des liens avec leurs relais locaux ne semble compromettre les capacités représentatives des organisations sommitales. D'un point de vue sociologique, il reste à décrypter la signification de ces déplacements et leur incidence sur la qualité/densité du tissu représentatif.

L'équipe CGT de Neftech face à son destin

Une équipe visitée à plusieurs reprises, une intervention sociologique

L'entreprise Neftech fait partie des sites visités à plusieurs reprises par les enquêteurs au cours de la dernière décennie. Plusieurs de ses établissements ont fait partie de panels antérieurs. Elle a été sollicitée sur le thème de la mondialisation, sur celui de la négociation de branche et sur celui de la représentation des salariés précaires.

On s'intéresse ici à l'établissement central de l'entreprise, fort de plusieurs milliers de salariés, dans une ville fortement marquée par sa présence. Juridiquement, plusieurs établissements cohabitent dans la ville, mais leur indépendance est toute relative. Les redécoupages récurrents font facilement transiter des salariés de l'un à l'autre.

La relation des chercheurs avec cet établissement est particulière, comme l'est le mode d'enquête. Suite à un premier contact, à la fin des années 1990, des liens ont été maintenus qui ont conduit l'équipe CGT à demander à plusieurs reprises aux chercheurs de venir travailler avec elle sur le thème de la représentation des salariés

et de ses évolutions. Plusieurs séquences de formation collective, réunissant l'ensemble de l'équipe syndicale, ont eu lieu, permettant aux chercheurs de réaliser une forme d'intervention sociologique et de bénéficier des échanges internes à ce groupe. Deux séquences de formation, la première antérieure à 2008, la seconde datant d'avril 2014, sont spécifiquement mobilisées ici pour rendre compte de la relation de ce groupe de représentants avec la loi de 2008.

Le renouveau problématique de l'équipe syndicale

La première séquence de formation réunit une quinzaine de participants, tous des hommes. La demande adressée aux chercheurs par les responsables syndicaux au sein de l'équipe vise à opérer une mise à niveau technique des plus jeunes d'entre eux sur les lieux et les enjeux de la représentation des salariés dans l'entreprise. La CGT y est une force très minoritaire, depuis longtemps en bute à la politique de la direction qui favorise ouvertement d'autres forces syndicales. Le droit syndical permet cependant à la CGT de disposer de représentants dans l'ensemble des instances, et en particulier au sein du CCE, du comité de groupe et du comité européen.

La demande de formation portait sur les spécificités des différentes instances, et particulièrement sur le comité européen. Très tôt dans le déroulement de la séquence de formation, des échanges aigres entre les membres du groupe traduisent des tensions. Elles se profilent comme une opposition entre les représentants les plus âgés, qui siègent dans les instances centrales de l'entreprise, et de plus jeunes. Les premiers interrogent les seconds sur leur manque d'engagement dans la politique syndicale, et en particulier dans les responsabilités au sein du groupe industriel. La faible propension des plus jeunes à accepter les exigences liées à ces rôles inquiète les aînés. Ils craignent de voir les efforts d'implantation de la CGT ruinés faute de volontaires pour assumer des tâches stratégiques mais rebutantes en raison de leur technicité : connaissance de lourds dossiers, confrontation avec l'encadrement supérieur, insertion dans les enjeux syndicaux internationaux.

Les seconds rechignent à endosser les responsabilités correspondantes. Leur vie professionnelle ou familiale sert de prétexte. La position « hiérarchique » des plus anciens au sein du syndicat et du groupe de représentants impose aux plus jeunes un mutisme respectueux entrecoupé d'allusions incisives. Ils n'osent formuler leurs propres positions, encore moins les révéler dans leur caractère collectif et stratégique pour le syndicat. Néanmoins, au fil des heures de cette « formation », la situation se décante. Les plus jeunes parviennent – dans une situation conflictuelle que les chercheurs (c)anal(i)ysent – à cerner et exprimer ce qui les distancie des positions de leurs aînés.

En fin de stage, la situation est clarifiée et clivée. D'un côté, les plus anciens plaident pour une insertion dans les arcanes d'une représentation qui a conquis au fil des décennies des droits complexes, en particulier en matière d'information économique et de consultation sur la stratégie de l'entreprise. D'un autre côté, les plus jeunes ne voient pas les retombées de cet investissement alors qu'ils sentent tous les manques de leur activité en matière de représentation au quotidien, particulièrement pour les plus fragiles des salariés. « A quoi sert de

rencontrer les syndicats des autres pays, on n'est même pas capables d'empêcher le vidage systématique des CDD et des intérim. C'est toujours la politique à la gueule du client pour l'avancement et les salariés ne nous voient pas comme des recours... Est-ce qu'on a vraiment du temps à perdre pour des réunions qui ne servent à rien ? » Les plus anciens reçoivent cette thématique comme une échappatoire aux charges syndicales centrales. Les plus jeunes doutent de la centralité de ce qui est présenté comme le cœur de l'action représentative par les porteurs de la parole syndicale la plus légitime.

Cet épisode se conclut sur une hypothèse incertaine. Les jeunes pousses seront-elles découragées par les exigences des plus expérimentés et quitteront-elles discrètement la place ? La survie de l'équipe passe-t-elle par une rupture en son sein ?

La survie à quel prix ?

Plusieurs années plus tard, l'équipe CGT de ce même établissement s'adresse aux mêmes chercheurs « pour les aider dans une phase de construction stratégique, avant des élections décisives fin 2014 ». En 2010, le scrutin pour les CE, le premier sous le régime de la loi de 2008, a abouti à la perte de représentativité de la CFDT. La CGT s'est sauvée de justesse. Avec ses 10,4 %, elle risque gros au prochain renouvellement de CE.

L'équipe qui s'inscrit dans la formation organisée en avril 2014 s'est sensiblement renouvelée. Parmi sa vingtaine de membres – tous des hommes - elle a intégré des cadres, du deuxième et du troisième collègue. Ils représentent une ressource essentielle à un double titre : d'un côté, ils ouvrent la possibilité de trouver des voix dans le réservoir électoral le plus en croissance où la CGT est lourdement déficitaire. D'un autre côté, ils approchent l'action représentative sous des angles radicalement nouveaux, *de facto* plus cohérents avec ceux de la jeune garde qu'avec ceux des plus anciens.

Dans ce groupe, le rapport de force a changé. Les plus anciens, la voie syndicale la plus expérimentée, se savent au bord du précipice. Moins « maîtres d'école » qu'auparavant, ils pratiquent un mode de travail coopératif avec les plus jeunes, issus pour la plupart des ateliers et souvent DP. Les cadres ont pris des responsabilités dans l'équipe syndicale elle-même. L'un est détaché à plein temps. Ils ont introduit dans les ressources de cette dernière un travail suivi avec un journaliste, pour améliorer les actions de communication : « On n'osait même plus distribuer les tracts, on les posait sur la table au réfectoire ; maintenant, on fait des enquêtes et on en rend compte aux salariés ... On a retrouvé une voix originale pour la CGT, encore très faible et peu audible, moins victimisée ». La question de l'investissement dans les IRP a été mise au profit de la visibilité auprès des salariés. « Il vaut mieux régler un problème de façon visible dans l'atelier que participer à dix aux réunions de CE ; mais bien sûr, on ne peut pas se passer de siéger... On est moins nombreux dans les réunions, ça suffit bien ». L'élection de fin 2014 est loin d'être jouée.

Depuis 2010, l'effectif salarié a été profondément modifié au profit des cadres, sapant la base électorale ouvrière de la CGT. Une série de questions contradictoires se posent dans ces mois décisifs. « La CFDT était notre alliée, maintenant on est seuls, mais les voix de la CFDT ne se reporteront pas sur nous

pour autant... La CGC joue de son nom pour faire croire qu'elle est 'naturellement ' le syndicat des cadres, mais elle est trop collée au patron, ça commence à se voir ...La direction se demande ce qui se passerait si on disparaissait après les élections. » La CGT a commencé de transformer sa relation aux salariés, en en faisant son axe stratégique : « Pas seulement une image ». Mais le virage stratégique a peut-être été trop tardif.

L'équipe se sait au bord d'une épreuve décisive. Elle se verrait privée de moyens de fonctionnement, en temps libéré en particulier, si elle perdait le statut représentatif. En même temps, le groupe est conscient qu'il a gagné en maturité collective. Il échange ouvertement sur ses pratiques. Les réflexions critiques sont écoutées et discutées. Le besoin d'une direction stratégique assumée collectivement est clairement exprimé. Les interrogations sur les choix opérés et leur pertinence sont sollicitées comme positives et constitutives de la démarche syndicale. Interrogés sur les soutiens extérieurs disponibles, ils évoquent juristes, experts et journalistes. A la remarque qu'il n'est pas question de structures syndicales externes, ils acquiescent : ils n'ont pas trouvé les soutiens qu'ils attendaient. Les membres d'une équipe CGT d'un autre établissement, présents dans cette phase de travail, majoritaires en voix chez eux, partagent la même perspective. Mais cela ne les prive pas de leur référence à la CGT ; elle se fonde dans leur originalité face au contexte hostile de l'entreprise. Leur résultat électoral sera porté au crédit ou aux dépens de structures avec lesquelles ils n'ont que peu de relations, parfois d'ailleurs conflictuelles. L'enjeu n'est pas là. Il est dans la constitution d'une équipe qui se sait en progression dans la production d'un projet collectif.

II.4.3. Les directions juges de la représentativité de terrain des équipes syndicales

Des représentants des directions, souvent DRH locales ou centrales, ont été rencontrés dans une moitié des établissements visités. Ils ont en commun l'intérêt qu'ils manifestent pour le dialogue social et les échanges continus avec les interlocuteurs sociaux. Ces gestionnaires sont des observateurs avisés de l'évolution des relations entre les représentants et les représentés dans leurs prémisses. Leurs appréciations sur ce dernier point – qui s'écartent peu des évaluations que font d'elles-mêmes les équipes de délégués – sont livrées avec retenue. Le terme de partenaires sociaux abondamment utilisé dans les grands établissements permet de lisser les récits, sans s'arrêter sur les représentativités singulières. Les développements sont souvent centrés sur l'organisation formelle des échanges plus que sur les rapports de force sur le terrain. La distinction entre représentativité formelle et effective des représentants n'en intervient pas moins dans les perspectives sous lesquelles les directions envisagent l'organisation des relations sociales dans l'entreprise, sans que la validation électorale agisse comme un critère décisif.

Une image de fragilité des équipes au moment de l'enquête se dégage des récits des directions, qui entrent en résonance avec ceux livrés par les délégués eux-mêmes. Ici,

on a affaire à une équipe pugnace, mais qui « repose sur très peu de personnes ». Là, les leaders sont professionnalisés et compétents, mais ils sont bien plus âgés que la moyenne des salariés sans qu'une relève ne se dessine : « Ce sont toujours les mêmes ténors ». Interrogés sur les situations syndicales, les gestionnaires mentionnent l'extinction des cohésions anciennes, les difficultés des organisations à intéresser les jeunes si ce n'est les salariés plus généralement, des taux de syndicalisation généralement faibles, les difficultés aussi des représentants à temps plein ou presque à reprendre pied dans la vie professionnelle, que le retrait des mandats représentatifs soit volontaire ou non ...

La solidité de la présence représentative auprès des salariés décide de l'autonomie que les équipes sont en mesure de faire valoir à l'encontre des employeurs. Cette autonomie de la voix salariée dans les échanges avec l'employeur ne découle pas mécaniquement de la consécration électorale, équipes syndicales et directions en ont clairement conscience. En ce qui concerne la représentativité « formelle » ou « réelle » des collectifs de représentants, les directions rencontrées adoptent des postures différentes.

Dans certaines PME visitées, les dirigeants, DRH ou directeurs de site, se félicitent des « rapports ouverts et transparents » (Stoob) entretenus avec les représentant(e)s du personnel qu'ils estiment proches et représentatifs des salariés. On reconnaît en eux des vrais médiateurs, capables d'exprimer la voix des salariés et d'agir sur elle. Dans l'exercice difficile de négociation d'un plan social avec licenciements, le DRH d'Optimum tient tête à sa direction nationale – « plutôt encline à tenir les syndicats à distance » – pour justifier l'échange d'information continu avec les syndicats sans que les rôles des uns et des autres ne se confondent : « Il a fini par comprendre que la manière dont on les traitait aurait un retour satisfaisant, et que ce retour, comme on l'a actuellement sur le site, est une vraie force ». Le DG de Prepaplat joue la transparence dans les relations avec les deux comités d'entreprise qu'il préside à quelques dizaines de kilomètres de distance. Arrivé sur le site il y a une quinzaine d'années pour mettre en place un plan social, il a acquis la confiance des salariés en ne quittant pas ensuite une entreprise soumise à des rachats successifs. Il explique systématiquement aux deux comités d'entreprises des mesures envisagées sur l'un et l'autre site pour faire face à la concomitance de sous et de surproduction. Les représentants lui savent gré de « jouer franc jeu » : « Pour les NAO, il nous donne l'enveloppe [fixé par le groupe] tout de suite, comme ça, on sait à quoi s'en tenir. » Le DG de son côté apprécie la présence d'un vrai leadership (reposant certes sur un noyau très circonscrit) qui « n'est pas à notre botte ». Il fait le choix de mener personnellement toutes les séances de négociation. « Je passe beaucoup de temps dans les instances. J'ai été directeur de la production, j'ai besoin de contact avec les salariés, et avec les élus. »

A l'opposé de cette approche qui entend mettre à profit la capacité représentative « réelle » des collectifs de délégués, se situe une stratégie managériale dans laquelle la

faiblesse des équipes syndicales et leurs rapports distendus avec leurs bases tendent à être instrumentalisés par les directions, sous couvert de discours de valorisation du dialogue social d'entreprise. Nous l'avons rencontrée dans certains grands établissements de grands groupes. Ici, on affiche une neutralité appuyée à l'égard de la façon dont s'organisent les liens entre représentants et représentés. Une fois la validation électorale obtenue et les seuils de la loi de 2008 respectés, les partenaires sociaux sont des interlocuteurs fortement sollicités – et occupés – dans les différentes arènes du dialogue social. Si l'adhésion des salariés n'est pas un pré-requis pour être un interlocuteur (du moins formellement) écouté dans l'entreprise, la faiblesse du soutien salarial peut condamner les équipes syndicales à n'être qu'un rouage dans une stratégie maîtrisée par les directions. Les équipes de délégués en ont conscience, qui, en rendant compte de maigres résultats des négociations collectives, évoquent aussi la possibilité qu'elles offrent à la direction de donner vers l'extérieur l'image d'exemplarité sociale – pas toujours en phase avec des modes de gestion managériale internes « qui peuvent être assez brutaux » (DS locale Mecanorm). C'est avec une certaine gourmandise que les DRH centraux de Mecanorm ou de Hyperdistrib présentent l'architecture « aboutie », complexe et ramifiée, de leurs structures du dialogue social, dont ils sont les chefs d'orchestre, voire les faiseurs de représentants. Les directions gardent la haute main sur l'agencement des structures de l'échange : certes, les organisations désignent elles-mêmes leurs représentants centraux au sein de l'entreprise, mais non sans que la DRH centrale ait déterminé au préalable la structuration pyramidale de la délégation syndicale. « A la limite, c'est la direction elle-même qui choisit sa délégation » (DS CGT Mecanorm). Mecanorm fournit l'exemple d'un syndicalisme d'entreprise structurellement faible qui, de gré ou de force, s'insère dans les logiques de régulation sociale qui lui sont proposées. Dans cette entreprise historiquement rétive à l'égard du fait syndical, de riches moyens sont accordés aux mandataires centraux – « Ils ont des temps de délégation supplémentaires, des mandats supplémentaires, ils ont des facilités, un budget syndical, il y a plein, plein de choses qui ont été mises dans notre accord de droit syndical », soulignera le DRH – mais les moyens concédés non sans arrière-pensées semblent fonctionner comme une sorte d'*ersatz* pour une marge d'influence très limitée sur les arbitrages sociaux et un statut, finalement, subordonné.

Dans les autres entreprises dans lesquelles des représentants des employeurs ont été rencontrés, les approches managériales se situent quelque part entre ces deux configurations polaires. Historiquement, le nombre des mandats représentatifs excède largement chez Energisant celui du Code du travail. Les syndicats acceptent en échange le non-versement du 0,2 %. Demandeuse de présence syndicale et bienveillante à l'égard du fait syndical, la direction sait ses politiques sociales non contrariées par des organisations qui peinent à intéresser les salariés, majoritairement des cadres, et à trouver des candidats aux élections. Les syndicalistes n'ignorent pas l'ambiguïté de cette situation. « On a beaucoup de financements, on n'est pas gênés. Si on devait retourner

au Code du travail, *a priori*, on y perdrait. Mais du coup, c'est la direction qui gère tout », note le DS CGT. La DS-DSC CFDT ne contredira pas fondamentalement cette analyse quand elle constate que « beaucoup de gens ici croient que les élus font un peu partie des services du personnel, et qu'on est donc un service de l'employeur ».

Dans les sites au passé syndical plus prégnant, des DRH (souvent anciens dans leur fonction) regrettent l'évanescence des leaderships exercés antérieurement, comme chez Aliméo. Roulot conserve un taux de syndicalisation très largement supérieur à la moyenne nationale. Lors d'une première visite dans la première moitié des années 2000, le directeur des ressources humaines avait rendu hommage à la capacité des cinq organisations à gérer leurs relations – « Ici, les partenaires sociaux savent se positionner sur des questions importantes en intersyndicale » – et à affirmer leur représentativité : « Il y a un lien réel avec les salariés, les syndicats jouent un vrai rôle de multiplicateurs ». En 2013, cette puissance représentative semble essoufflée. Les leaders charismatiques, accaparés par des responsabilités externes, « ne sont pas assez présents sur le terrain », comme l'affirment dans les mêmes termes, dans des interviews séparées, le représentant RH et le secrétaire de CE CFDT. Ils ont été pris au dépourvu par l'apparition d'un groupe FO contestataire. Un accord sur l'emploi a été mal ressenti par les salariés ; les syndicats peinent à exercer une autorité sur la cohorte de jeunes récemment embauchés qui s'identifient moins à l'entreprise que leurs aînés et sont demandeurs de positions plus radicales dans une situation d'embellie économique (« Il y a de l'argent, faut y aller »). L'absence de leadership collégalement assumée est une perte pour l'entreprise, estime le représentant RH. « Les leaders sont en fonction depuis longtemps, il n'y a pas de relève. »

III. Conclusion : des acteurs et des mandants

La loi fait apparaître trois types d'acteurs, de façon assez traditionnelle dans la lecture des relations professionnelles : l'Etat, les organisations syndicales et les organisations patronales. L'enquête de terrain permet de les observer sous un autre angle et dans leurs interactions. Ils sont appréhendés à partir de leurs manifestations locales, par principe méthodologique. Cela permet de construire leurs jeux de rôles réciproques, ceux-là mêmes qui révèlent et transforment les potentialités législatives en réalités sociales. Cet angle de vue souligne le risque qu'il y aurait à ne pas signaler la place décisive d'un quatrième acteur, toujours absent-présent dans cette problématique de la représentativité : les mandants. La partie introductive souligne qu'ils ne sont jamais loin, même (surtout) lorsqu'ils manifestent leur absence. La nature des liens construits, comme la qualité des distances entretenues et de leurs évolutions, constitutives de la capacité représentative des acteurs qui prétendent exercer cette fonction, ne se réduisent pas à – ni ne se déduisent de – la solution arithmétique qui formule le compromis momentané entre les trois acteurs reconnus.

Les acteurs locaux ne sont pas des agents passifs, reflets de leurs organisations de rattachement nationales, tout en se montrant sous des facettes différentes, incluant des niveaux de construction variables. Ils disposent de capacités de résilience ou d'indifférence (*exit/voice*) (Hirschman, 1970) face à une sollicitation nouvelle qui les pousse à réagir à la fois au sein de leur propre système organisationnel (*loyalty*, démontrée ou non), et vis-à-vis des autres acteurs attentifs à leurs réactions.

Les positionnements de l'Etat s'observent à travers les services décentralisés du ministère du Travail (III.1). Les employeurs se présentent sous des figures variables, allant de l'employeur autonome (devenu rare dans des entreprises comptant plusieurs centaines de salariés) au DRH d'un groupe essentiellement internationalisé. Localement, leurs organisations ne semblent pas jouer de rôle dans la mise en œuvre de cette loi (III.2). Le troisième acteur, les organisations syndicales, mérite dans cette conclusion de figurer sous un double statut (III.3). D'une part, interviennent les unions syndicales formées hors des entreprises, qui assurent une fonction de coordination des délégués de terrain en même temps que de relais de structures plus centralisées (III.3.1). D'autre part, on observe les délégués dans des entreprises – en l'occurrence il s'agit de délégués syndiqués – qui exercent des fonctions de délégués syndicaux et surtout s'inscrivent dans des équipes ayant à se confronter directement avec les salariés (III.3.2). Finalement, la question de la relation à la base devient centrale. Le rôle d'électeurs confié aux mandants dans le scénario législatif épuise-t-il la place qui peut être faite aux salariés dans la construction du syndicalisme et de sa représentativité (III.4) ?

III.1. Les services décentralisés de l'Etat

« Les relations professionnelles en France se nourrissent de lois et de règlements mais aussi, et c'est là l'une de leurs caractéristiques, de conventions et d'accords conclus dans les entreprises, dans les branches, et au niveau national et interprofessionnel »²⁴.

Cette perspective étant tracée, les services décentralisés de l'Etat, en l'occurrence ceux du ministère du Travail, interviennent à un double titre dans la mise en place de la loi sur la représentativité (Kapp, Ramackers, Terrier, 2009).

III.1.1. Les sections : contrôle et promotion

Un premier niveau d'intervention, le plus traditionnel, est celui du contrôle et du conseil dans la mise en œuvre des prescriptions législatives. Cet étage, celui de la « section », n'est pas sans connaître des difficultés dans un moment où la place de la figure centrale de l'inspecteur(trice) du travail (IT) est mise en question. Des doutes sur les moyens mis à leur disposition et sur leurs statuts se développent en même temps que des relèves générationnelles s'opèrent. La collecte des informations électorales qui servent à alimenter la base nationale échappe désormais largement à ce niveau des services décentralisés. La vérification des conditions d'exercice des rôles des délégués syndicaux se transforme avec le renouvellement des mandats à l'échéance des institutions sur l'élection desquelles ils fondent leur représentativité. Les IT rencontrés ne sont pas unanimes sur la portée de la loi. Ils constatent l'alourdissement des tâches confiées aux délégués syndicaux du fait de l'augmentation des objets de négociation obligatoires dans un moment où les effectifs syndicaux se sont faits ténus. La loi sur la représentativité transforme la possibilité d'apparition des DS lors de l'émergence de collectifs de salariés volontaires dans les entreprises qui n'en sont pas dotées, ou l'apparition de syndicats nouveaux, « concurrents » de ceux installés. La situation antérieure permettait la désignation d'un délégué syndical sous peu de formalité et surtout sans délai. La nouvelle laisse l'inquiétude de la satisfaction des cas d'urgence (conflits). Le statut de représentant syndical n'est pas aussi protecteur, surtout dans des situations tendues. La liaison de la procédure d'élection à celle de la désignation d'un délégué syndical de plein droit prive, suivant cette perspective, de la concomitance d'une implantation et de la mobilisation collective, moins formalisée, mais pas nécessairement moins porteuse de « légitimité ». Au-delà de l'allongement de la procédure de désignation d'un DS, les IT qui soulignent ce fait désignent surtout le glissement symbolique qui s'opère lorsque l'élection générale est retenue comme voie de validation privilégiée de l'action et de la représentation collective.

²⁴ Editorial du bulletin de quatre pages édité par le ministère du Travail sur « La négociation collective en 2012 » à destination de la Commission nationale de la négociation collective, juin 2013, p. 1 http://issuu.com/ministere-travail/docs/dp_nc_2012_-_a4?e=2487907/3755730#search

Au-delà de ces remarques, les discours des IT sur la nouvelle loi font apparaître deux lectures très distinctes de leur place dans le jeu social et du jeu social lui-même. Ces interprétations sont parfois opposées et parfois concomitantes chez un(e) même interlocuteur(trice). La première tendance s'intéresse aux effets de la loi (et au rôle des IT) sur la capacité des salariés à disposer d'une représentation collective ; les DS en sont une manifestation parmi d'autres. La deuxième tendance s'intéresse au rôle de relais des IRP et des délégués syndicaux dans la mise en œuvre des prescriptions qu'émet la puissance publique en matière de relations sociales dans les entreprises.

III.1.2. Les niveaux régionaux plus centralisés : le dialogue social comme service d'Etat

Les services décentralisés de l'Etat, en particulier au niveau des régions, se veulent des acteurs et non seulement des observateurs ou des arbitres du dialogue social. Les responsables rencontrés dans plusieurs régions, avec des nuances propres à chaque situation régionale, à leurs fonctions respectives et à leurs motivations individuelles, expriment clairement ce qui est attendu d'une représentativité clarifiée dans l'organisation du dialogue social au niveau territorial dont ils ont la charge. La liste des modes et des occasions de ces sollicitations est longue, qui vont de la tenue d'instances paritaires anciennes à la prise en charge de mobilisations conjoncturelles sollicitées centralement par le ministère au fil de ses propres priorités.

Plus que la liste des passages obligés du dialogue social et de ses arcanes, les responsables de ce niveau attirent l'attention sur le statut qui est donné à cet ensemble et sur la place respectivement affectée aux acteurs qu'ils ont vocation à coordonner. Pour eux, le dialogue social relève d'une obligation dont l'origine et la nécessité découlent de l'officialité de la demande étatique. La représentation dans les entreprises est un étage de cette obligation officielle sans en être la source, puisque les textes de loi sont là pour organiser le dialogue et ses conditions. Les organisations patronales et syndicales sont tendanciellement comprises comme des auxiliaires de l'Etat²⁵. Leurs responsabilités et rôles sociaux sont encadrés par les textes et prescriptions officielles, nombreuses. Elles ont pour vocation spécifique d'être des réservoirs d'agents représentatifs. Le positionnement des organisations sur les thèmes évoqués compte moins que leur capacité à assurer les représentations sollicitées.

Il incombe ainsi aux responsables du ministère de s'assurer que les instances sont pourvues en suffisamment de membres représentatifs multiformes et compétents. La faiblesse des organisations – syndicales ou patronales – est reconnue et d'autant plus affirmée qu'elle comporte un risque pour la couverture de l'ensemble des instances constituées dans le champ d'intervention de nos interlocuteurs. Les organisations

²⁵ Ils illustrent les remarques d'un permanent de l'UPA qui, lors d'une interview conduite en 2002, se plaignait des multiples sollicitations émanant de l'Etat : « Comme si on était leurs supplétifs ». Cf. Dufour *et al.* (2006).

syndicales et professionnelles se distinguent, suivant cette perspective, en fonction de leur capacité à répondre à la demande des services ministériels. Des nuances sont apportées implicitement à l'inconvénient que représente l'absence et/ou le mutisme des délégués de chacune des organisations lors des réunions organisées par les services décentralisés du ministère sur les thématiques que ce dernier veut développer et où ils sont censés exprimer un avis. Une délégation émanant d'une seule organisation mais faisant preuve d'initiative et d'engagement compense la déficience des autres, qui se réfugient alors derrière cette unité de fait. La substituabilité des uns aux autres se justifie par l'efficacité assurée à l'instance ainsi vivifiée. Les services du ministère se voient dans leur rôle d'agents actifs et réactifs lorsqu'ils organisent des formations pour les représentants des syndicats afin d'assurer la présence de personnel répondant aux demandes au sein des instances officielles. Leurs services se trouvent ainsi à l'origine de la représentativité syndicale et de ses manifestations. L'Etat, père nourricier « des relations professionnelles par ses lois et règlements » (*cf. supra*) s'assure ainsi que les convives savent se tenir, voire lui font honneur, aux tables qu'il leur offre.

III.2 Les employeurs et la loi : pour avis conforme

Les employeurs manifestent à l'égard de cette loi une relation d'empathie générale ; elle se nuance éventuellement de regrets lors de la disparition de certains représentants.

S'ils font référence à la phase de la production législative, c'est pour souligner l'appui des deux principales confédérations de salariés. Ils n'évoquent pas les organisations d'employeurs porteuses de la position qui a conduit à la loi. Cette distance est cohérente avec leur intérêt peu manifeste pour les négociations de branche. Elles les concernent peu ²⁶.

Ils contextualisent la loi et ses conséquences dans un ensemble temporel de plus long terme, et dans un espace social restreint à celui de leur entreprise. Les croisements possibles entre ces deux perspectives les distinguent les uns des autres.

Dans la plupart des sites visités, le « dialogue social » se décline en pratiques instituées dont l'existence sinon l'utilité n'est pas contestée. Les « lois et règlements » qui encadrent leur exercice sont diversement appréciés. Leurs modes d'exécution sont relativisés sous contrainte de la pression de la compétitivité, qu'elle émane directement des clients pour les uns ou des structures supérieures au sein du groupe pour les autres. Les directions savent que ni les salariés ni leurs représentants n'ont les moyens de s'opposer à cette pression, fortement internalisée par tous. Le dialogue social permet d'inscrire cette contrainte dans la construction sociale spécifique à l'entreprise.

²⁶ « L'activité conventionnelle de branche reste quant à elle toujours très dynamique, grâce à la conclusion d'un nombre important d'accords notamment sur les thèmes des salaires et des primes et de la formation professionnelle. », affirme pourtant le bilan de *La négociation collective en 2012*, ministère du Travail, (2013 : 17). Cette phrase est reprise dans le document remis à la Commission de la négociation collective en juin 2013 (p. 3).

L'information et la consultation sont des formes prisées de ce dialogue. Les négociations pourraient poser un problème plus ardu. Mais, factuellement, elles ne se distinguent guère des deux autres formes. Dans les groupes, la centralisation des négociations permet à la fois de contourner la difficulté et elle contribue à la mise sous contrôle des équipes syndicales comme des directions locales. Dans les entreprises plus limitées en moyens, les négociations se mènent sous la pression rigoureuse de l'exigence de survie. La multiplication des négociations et de leurs objets, la qualité des résultats, plus que le principe de la négociation, font difficulté.

Dans les groupes qui disposent de directions des ressources humaines professionnalisées, la variété des thèmes s'intègre dans la construction d'un agenda serré à destination des « partenaires sociaux » en même temps que dans un processus de contrôle social interne. La mise en valeur de la main d'œuvre et de ses coûts exige une gestion active des effectifs : s'intéresser au vieillissement, à la formation, à l'égalité dans l'emploi, à la sécurité, à la prévision des compétences etc., « fait partie du job » des DRH performants. La contrainte législative qui intéresse les représentants des salariés à ces enjeux constitue pour ces directions une forme d'économie de transaction. Décider des lieux et des modalités d'organisation de ces échanges contribue à maîtriser l'agenda des représentants des salariés. Les accords sur les moyens syndicaux codifient les modes et les moyens de l'échange : on troque des moyens supplémentaires contre des définitions de priorités. Les responsables locaux des RH suivent en spectateurs cette mise en scène d'un échange social qui les cantonne à leurs statuts d'exécutants, comme les DS qui agissent au même niveau. La grande entreprise est le modèle pertinent de la mise en œuvre des exigences de gestion sociale accrues qui se donnent pour législatives.

Dans les entreprises moins équipées en encadrement spécialisé, disposant de moins d'occasions d'échanges d'expériences, cette multiplicité imposée des enjeux ne rentre pas dans la même fluidité de la gestion d'un personnel plus restreint. Les coûts de transaction sont plus élevés, rapportés aux bénéfices qui en retombent, pour autant qu'il y en ait. La présence de représentants intéressés à l'ensemble de ces objets n'est pas garantie ; le risque de défaillance de leur part devant ces tâches multiples n'est pas nul. La possible déstructuration d'une représentation nécessaire mais fragile du fait de la surcharge d'exigences à son égard va à l'encontre des intérêts de l'employeur, de court comme de long terme. Des arrangements implicites entre employeur et délégués bornent l'exécution des tâches prescrites à celles qui sont jugées essentielles et déguisent en échanges effectifs des simulacres de discussions pour les autres. L'administration, surtout intéressée par la vision statistique de la mise en œuvre de ses propres programmes en est consciente – comme en témoignent les interviews de ses agents – mais s'en satisfait.

A l'observation de ces deux modes de fonctionnement, il n'est pas certain que celui qui s'affiche comme le plus conforme au modèle théorique des relations sociales françaises – celui pratiqué dans les plus grands groupes – soit celui qui laisse le plus de place à la négociation, c'est-à-dire à une relation dans laquelle chacune des parties peut faire valoir même partiellement son point de vue.

III.3. Les organisations syndicales

III.3.1. Les unions syndicales périphériques : le cœur de l'enjeu ?

L'enquête s'intéressait aux délégués dans les entreprises et à leur environnement syndical. Celui-ci renvoie aux structures interprofessionnelles (UD, régions, UL) et aux structures de branche qui ont des contacts directs avec les délégués. Chaque organisation dispose d'une structuration inégale en la matière ; au sein de chacune, la capacité de structures de niveau équivalent n'est pas homogène. Globalement, il s'agit d'unions syndicales territoriales, qui prennent en charge les délégués appartenant à des entreprises de taille modeste ou des comités issus d'un corps électoral géographiquement conforme à la définition de l'union territoriale. Il s'agit aussi de structures professionnelles (syndicats...) qui interviennent lorsque le corps électoral et les groupes de délégués qui en découlent couvrent un territoire répondant à des constructions sociales spécifiques à une activité donnée (banques, bâtiment, etc.).

Ces unions syndicales périphériques de premier rang exercent une fonction de relais de la vie syndicale, entretenant à la fois des liens avec les niveaux supérieurs de la structure syndicale et avec des délégués de base.

Elles ne sont pas directement concernées par l'enjeu de la représentativité puisqu'elles ne sont pas des lieux de négociation (la négociation territoriale reste un thème de colloque). Mais elles se trouvent sur un espace nouveau de la vie syndicale, qui les rend peut-être décisives pour les structures de niveaux supérieurs pour qui les calculs de représentativité jouent un rôle.

Les procédures électorales se sont complexifiées mais, théoriquement, elles ne surviennent plus par surprise, au hasard des initiatives locales. Ces instances de premier rang doivent être prévenues sinon conviées à leur préparation. La phase de construction des accords électoraux, soit sous la responsabilité directe de ces structures, soit avec leur soutien technico-politique, soit sous leur observation, chaque fois en fonction du degré de maturité et d'autonomie des équipes locales, les introduit dans un espace potentiellement nouveau. Il se prête à une intervention renforcée de ces structures syndicales d'appui et de référence. La désignation récurrente des délégués syndicaux devient l'une des pierres angulaires de cette réorganisation des relations entre équipes de terrain et structures syndicales coordonnées. La possibilité de constituer des « franchises » syndicales (Hege, Dufour, 2005) où les délégués syndicaux disposent de

leurs mandats à vie, sans lien nécessaire avec leurs organisations d'appartenance, semble avoir vécu. L'échéance de la prochaine élection fixe un terme au mandat de DS ; la vérification électorale devrait s'accompagner d'une vérification de conformité avec l'organisation de référence.

Les structures périphériques tentent, avec plus ou moins de moyens, de profiter de cette nouvelle donne. Elle suppose de la disponibilité, des compétences d'animation et de négociation (avec l'employeur, mais aussi avec les équipes de terrain), et un savoir-faire organisationnel qui s'apparente à « l'industrialisation » de la relation entre structures syndicales en raison du nombre d'interventions à assurer. La convivialité militante n'en est pas exclue, mais elle doit se ranger sous la rigueur de l'utilisation de moyens rares. Les plans de travail, sur base d'une solide connaissance du terrain et d'une évaluation fine des multiples équipes locales impliquées, sont des passages obligés. L'explicitation des priorités, donc la définition de leurs critères et la justification des impasses, sollicitent les organes directeurs de ces structures. La formation syndicale, la présence sur le terrain, le contact permanent sont demandeurs et consommateurs de beaucoup de travail de coordination. La professionnalisation renforcée de cet échelon de l'appareil syndical semble en être une conséquence probable.

La contrepartie de ce rôle stratégique potentiel est l'exigence d'efficacité à l'égard des « mandants », sauf à considérer que cet échelon peut se contenter de fonctionner comme un guichet distribuant de la reconnaissance syndicale à des demandeurs issus des entreprises. On pourrait observer – comme lors du mandatement – des comportements plus ou moins exigeants suivant les organisations vis-à-vis des délégués de terrain, avec l'objectif de capter des résultats électoraux. Mais surtout, on peut s'interroger sur la capacité réelle des structures périphériques de premier rang de disposer de moyens suffisants pour assurer les tâches qui leur sont confiées. Elles ne disposent, pour exister, que de leur capacité à convaincre les équipes locales qu'elles doivent leur assurer des adhésions porteuses de moyens financiers. L'inégalité en matière de moyens est flagrante entre des comités d'entreprise dotés de moyens par la loi avec le 0,2 % et des structures syndicales locales dont les ressources restent fragiles. Elles devront justifier – lors du renouvellement périodique des équipes de terrain – de leur utilité auprès de ces dernières si elles veulent pouvoir s'immiscer dans les processus de constitution et d'évolution de ces équipes. Le droit à « référencer » le délégué syndical n'est pas régalien, puisque la possibilité de distanciation existe au profit de l'équipe locale : pourquoi se soumettre à un référencement si celui-ci n'a pas de justification autre qu'administrative, pour la désignation d'une figure représentative dont on peut faire l'économie ? Cette relation entre structures périphériques de premier rang et les équipes de base est lourde de transformations internes au syndicalisme, puisqu'il s'agit de redéfinir les relations entre elles, les militants de terrain, les adhérents et les salariés-électeurs. Il s'agit aussi de reconstruire des liens très distendus, pour

embrasser l'ensemble des enjeux syndicaux, au-delà de celui des élections et des négociations. Si la loi doit avoir un effet de « légitimation » du syndicalisme, ce pourrait bien être à ce niveau-là, caché mais bien réel, qu'il se joue.

A ce titre, les structures de ce niveau de coordination sont plus stratégiques que les niveaux où sont comptabilisés les résultats des calculs de représentativité dans l'objectif d'y mener des négociations. Ces niveaux forment la coulisse déterminante de la mise en scène des négociations. Ils sont sans doute l'enjeu principal de la réforme en termes de devenir du syndicalisme, plus que les décomptes de représentativité et leurs conséquences sur les négociations qui semblent l'objet de la loi. Seront sans doute gagnantes les structures locales qui sauront instrumentaliser l'appareil institutionnel autour de l'enjeu électoral pour retisser un réseau syndical. La question se pose de savoir si cet enjeu est facilité ou non par les relations entre structures syndicales existantes. La tentation peut être forte de ne voir ce niveau que comme un point d'appui fonctionnel dans le décompte électoral, une sorte de bureau de productivité électorale, plus ou moins performant.

Il peut aussi être conçu comme un enjeu central dans la reconstruction de la pratique et de l'implantation syndicales. Le retour possible de ces unions au centre de la vie syndicale suppose néanmoins que l'espace – en particulier sous forme de moyens – leur en soit laissé.

III.3.2. Les délégués : leur reproduction – déjà menacée – n'est pas confortée par la loi

Pour les délégués, globalement, la loi ne constitue pas un bouleversement des règles du jeu. Elle apparaît comme la transcription juridique d'un principe de réalité. Lorsque les équipes sont trop faibles – et cela peut provenir d'une multiplicité de raisons – elles ne sont pas viables. Elles survivent parfois – comme des images mentales – et elles sont identifiées comme telles par les acteurs qui les environnent.

Les « survivants » intègrent la nouvelle procédure électorale dans une démarche qui leur est familière, parfois sans même s'en rendre compte. Il s'agit toujours de trouver des candidats, de les intégrer dans une coordination plus ou moins serrée de type syndical, et de trouver des supporters à ces candidats. La présence obligatoire des futurs DS sur les listes n'est pas une nouveauté. La pratique ancienne et très développée des cumuls de mandats a inscrit depuis plusieurs décennies pour la plupart des équipes l'obligation de sanction électorale pour l'ensemble des délégués, y compris les délégués syndicaux (IRES/DARES, 1998 ; Dufour, Hege, 2002). Les équipes les plus fortes échappent parfois à cette pratique commune, comme pour signaler leur aisance totale. En s'appuyant sur la reconnaissance du syndicat en tant que tel par le collectif des salariés et l'employeur, il est alors possible de ne pas soumettre un délégué syndical à l'un quelconque des scrutins. Cela constitue un signe de « représentativité

irréfragable », exhibé comme un défi. Mais nombre de délégués syndicaux bien implantés disent depuis longtemps à quel point le passage par le vote est important pour eux – justement pour ne pas laisser à la seule « présomption » la garantie de leur représentativité ²⁷. La manifestation du leadership interne au sein d'un syndicat peut emprunter cette médiation qui transcende le seul enjeu électoral. Aujourd'hui, la figuration sur une liste est indispensable pour accéder à la délégation syndicale. Le jeu des placements sur les listes électorales permet aux équipes bien fournies en militants de perpétuer leur pratique de ventilation des responsabilités : le dernier peut être le premier.

Cela explique pourquoi, au terme de plusieurs années de mise en œuvre, les délégués n'alertent ni sur la loi en général ni sur certains de ses termes en particulier. Ils entretiennent avec elle une sorte d'indifférence bienveillante. Mais ils alertent sur leur situation propre, dans une perspective de plus long terme en amont comme en aval, sans voir dans la loi un secours quelconque.

Ceux qui ont connu des éliminations de syndicats suite à la loi manifestent la fragilisation du syndicalisme que révèlent ces disparitions, au-delà de l'étiquette sanctionnée. Ils sont – à de très rares exceptions – suffisamment sensibles à la fragilité de leur propre situation pour ne pas trouver de soulagement dans la disparition de concurrents. La concurrence principale est dans l'indifférence à l'égard du syndicalisme, pas dans la variété de ses manifestations. Sans procéder à des généralisations, ils infirment ainsi une des conséquences attendues de la loi, à savoir le renforcement des uns par la disparition des autres. Cette attente procède de la transposition d'une mécanique statistique (les pourcentages électoraux) sur les processus plus subtils de la production et de la reproduction des individus et des groupes candidats et porteurs de la représentation d'une part, et sur la relation entretenue entre le corps électoral (les mandants) et ses représentants, d'autre part. Or ce sont ces derniers qui font l'objet de la préoccupation principale des délégués : ils ne sont pas assez nombreux pour assurer leurs tâches, ils craignent les risques de non-reproduction de leurs rangs et ils se sentent quelque peu oubliés par les salariés. La perception qu'ils ont de leur rôle et de leurs responsabilités est décalée par rapport à celles qu'ils prêtent à leurs mandants à leur égard : « Pour eux, on est là pour gérer les voyages et les cadeaux. » Mais les mandants ont-ils tort lorsque les délégués de base constatent leur dépossession des responsabilités qui sont le cœur de l'engagement militant ?

²⁷ Ces jeux d'acteurs mettent en scène de façon vivante la complexité de la périphrase « présomption irréfragable de représentativité ». L'insistance sur l'un ou l'autre des termes transforme son sens. S'il y a seulement besoin de « présomption », c'est parce que la représentativité est irréfragable. Mais s'il y a seulement présomption, la non mise en question indique la fragilité de la représentativité. L'oxymore central se joue entre la présomption et l'irréfragabilité.

Les délégués perçoivent et ressentent comme une perte de pertinence le fait d'être à la fois sollicités pour une multiplicité d'actes qui se veulent forts et en même temps de ne pouvoir faire état de résultats perceptibles, pour leurs mandants et pour eux-mêmes. La responsabilité accrue des délégués, et des délégués syndicaux spécifiquement en matière de négociation, renforce plus qu'elle ne limite cette perte de repère et cette incertitude quant à la pertinence des capacités d'action disponibles. La plupart des négociations prévues se tiennent, bon an mal an. Mais les conséquences en sont peu visibles sinon peu présentables. La centralisation des négociations dans les groupes aggrave cette situation. Les échanges qui se déroulent loin des établissements produisent une hiérarchisation interne à la délégation syndicale. Ils entérinent une dévalorisation de ceux des délégués dont le rôle est le plus limité à leur propre établissement. Les relations entre les délégués de différents niveaux ne sont pas fluides, et c'est le niveau le plus proche du terrain qui est fragilisé dans ce processus. Dans cette situation, la sanction électorale – nécessairement locale – souligne la perte de substance représentative entre électeurs, délégués syndicaux locaux et délégués syndicaux centraux. D'une part, l'intérêt pour le rôle de délégué syndical local est entamé. Or il s'agit de la figure charnière dans la relation entre salariés, militants locaux et syndicat externe. D'autre part, l'élection locale est instrumentalisée dans l'établissement d'une représentativité établie au terme d'un processus abstrait, insensible sinon incompréhensible pour les électeurs, et peu gratifiante pour les délégués locaux. Paradoxalement, et de façon inquiétante pour la pérennité du processus de constitution et de mesure de la représentativité, la légitimité locale est entamée, en particulier en matière de négociation, au moment où elle est réputée servir de fondement à l'ensemble de la hiérarchie représentative.

La perpétuation des candidatures engage la continuation des processus électoraux eux-mêmes. Il n'existe d'élections que parce qu'il se dégage des candidats. Si ces derniers viennent à se retirer – insensiblement – de la construction du processus de validation des instances, tout le modèle élaboré est menacé à terme. De ce point de vue, la non-exigence du quotient au premier tour peut constituer à terme un mauvais service rendu aux candidats eux-mêmes. Cette mesure, contre-intuitive pour les non-spécialistes, vise à éviter les manœuvres antisyndicales d'origines diverses. Mais ne s'agit-il pas d'une construction réversible ? Des DS peuvent être désignés avec une faible participation au premier tour. Le taux des 30 % qui légitime une signature est rapporté aux votants, pas aux inscrits. Le problème originel réapparaît, partiellement masqué par la loi, celui des minorités trop faibles accédant à la signature d'accords valides. A terme, les distorsions entre les deux régimes appliqués à un même scrutin risquent de fragiliser la position des délégués qui sont issus de la procédure la moins exigeante : un DS peut être désigné comme tel et ne pas être élu membre du comité faute de quorum. Le report mécanique des sensibilités syndicales évincées sur celles restantes n'est pas garanti. On met parfois en avant les « alliances » produites en syndicats du fait des seuils fixés pour atteindre la

représentativité. Mais les processus d'*exit* sont peu mis en valeur. Or, une déperdition de la participation est plus probable que les transferts de voix d'un syndicat à l'autre. L'histoire électorale des CE montre que la tendance à l'abstention progresse avec la réduction de l'offre électorale (Dufour, Hege, 2005 ; 2008).

Dans cette hypothèse, la représentativité formelle des DS subsisterait, mais le fossé avec les conditions d'élections des élus de CE se creuserait, fragilisant les candidats restants.

Paradoxalement, il reste aux délégués à détourner autant que possible leurs interventions stratégiques de la partie institutionnellement contrainte de leur rôle (négociations, représentations multiples) pour parvenir à maintenir leur crédit auprès des salariés : l'action quotidienne de représentation soigneusement calibrée en fonction des lieux, la limitation de l'emprise des activités prescrites et peu porteuses de résultats sur le temps « représentatif » disponible, le choix sélectif des engagements attendus se dessinent comme la voie possible de sortie du labyrinthe institutionnel auquel la nouvelle loi ajoute une arcanne, comme pour en parfaire la construction. La différenciation entre équipes, dans les établissements à syndicalisation multiple ou non, semble commencer à s'opérer autour de cette alternative : la structuration de l'activité autour des incontournables du jeu de l'oise des institutions représentatives, ou la voie de la réappropriation des priorités syndicales, instrumentalisant les IRP. C'est en tout cas la seule voie qui reste aux équipes évincées ou menacées par le vote qui, perdant une partie substantielle de leurs moyens, se voient aussi dispensées des contraintes de la représentation officielle.

III.4. La construction de la relation syndicale et sa base

La loi visait – le plus explicitement – la validation des négociations par l'empêchement de signatures par trop minoritaires. Elle aboutit à une construction qui valide les signatures minoritaires, mais à un seuil jugé acceptable, compensé par la possibilité de contestations majoritaires. Elle n'exclut pas, dans sa construction même, que, du fait de l'abstention, des signatures très minoritaires soient possibles.

Cette nécessité d'ordre public se manifestait essentiellement à des niveaux nationaux de négociation. Dans les entreprises, même très centralisées, l'usage de signatures abusivement minoritaires ne se justifie pas. Elle ne présente pas d'avantage par rapport à la décision unilatérale de l'employeur s'il veut passer en force.

La validation des pratiques nationales emprunte le chemin de la collation des validations électorales locales déjà existantes. Cette voie a des avantages, celui de l'expérience en particulier. Il lui manque la caution de l'universalité. Le rajout du scrutin auprès des petites entreprises pallie formellement cet inconvénient. Il constitue un maillon très faible de la chaîne électorale imaginée, comme le montre la désaffection dont il a souffert dès son premier exercice. Il n'est pas sûr que le socle apparemment le

plus solide de ce montage, celui des élections aux CE, ne soit pas lui-même en cours de fragilisation.

La réaction des délégués dans les entreprises aux effets de la loi pointe nettement dans cette direction. La loi et le processus électoral qui l'accompagnent sont des greffes externes sur le tronc des comités, pas des surgeons naturels. Ils s'appuient sur ces piliers mais ils ne les renforcent pas.

Sociologiquement, encore moins que juridiquement, un délégué syndical ne se confond pas avec un élu de comité d'entreprise. L'usage de la procédure électorale désignant les uns pour valider les autres constitue un artifice qui semble trouver une justification empirique dans le cumul des mandats. Mais ce cumul n'offre de solution positive que s'il n'aboutit pas à la confusion des deux rôles. L'hybridation électorale peut être sans conséquence sur la vie des équipes locales, sauf si des distorsions de rôles surviennent qui rendent difficile cette cohabitation. Cela pourrait survenir au moment où les syndicats se voient confier des responsabilités plus fortes que les comités, parfois au détriment de ces derniers (*cf.* ANI et loi de 2013).

En fait, la demande de validation des structures syndicales concerne ses niveaux plus élevés. Elle n'utilise les élections locales que comme un outil. Elle émane moins du syndicalisme de terrain que du syndicalisme à des niveaux centralisés, sous la pression des partenaires avec lesquels il entretient des contacts. L'État joue dans la réponse à cette demande moins un rôle d'arbitre que d'acteur²⁸. Il exprime lui-même des besoins de négociation sociale dans une longue période marquée par des reculs sociaux. Il sollicite de plus en plus l'avis et l'aval syndical pour s'assurer que les terrains sur lesquels il avance ne sont pas trop risqués. Il a besoin d'une validation de ses « partenaires », tout en ne les traitant pas avec égalité suivant leur statut d'employeurs ou de syndicats de salariés. Les termes prévus dans la loi donnent une base électorale à cette validation. Mais le total et la qualité des salariés exclus du scrutin suffisent à la qualifier de minimaliste, sans y ajouter le total des salariés conviés au scrutin mais qui s'en sont dispensés.

Le syndicalisme, dans la situation où il se trouve, peut-il se satisfaire de cette « légitimation » ?²⁹ La réponse est positive s'il s'inscrit dans la logique de conception des relations sociales exprimée par l'État et des demandes à son égard qui en émane. La

²⁸ Cheuvreux, Darmaillacq (2014), après d'autres, argumentent cette instrumentalisation étatique du syndicalisme dans une publication récente du ministère du Budget. Les relations sociales sont une clé de la performance économique, pour peu que le syndicalisme soit coopératif. Pour renforcer sa légitimité en gagnant des adhérents, le syndicalisme français devrait se tourner vers le syndicalisme de services.

²⁹ « La loi du 20 août 2008 a transformé en profondeur la représentativité syndicale en la fondant sur des critères renouvelés, objectifs et appréciés périodiquement » (Commission nationale de la négociation collective, juin 2013, p. 3) http://issuu.com/ministere-travail/docs/dp_nc_2012_-_a4?e=2487907/3755730#search ; également ministère du Travail (2013 : 194).

réponse est moins certaine s'il s'agit de lui redonner de l'autonomie et de la proximité à l'égard des salariés (Dufour, Hege, 2010).

Bibliographie

- Adam G. (1964), *Atlas des élections sociales en France*, Paris, A. Colin.
- Aujard J.-P., Volkoff S. (1986), « Une analyse chiffrée de l'audience syndicale », *Travail et Emploi*, n° 30, p. 47-57.
- Cheuvreux M., Darmaillacq C. (2014), « La syndicalisation en France : paradoxes, enjeux et perspectives », *Trésor-Eco*, n° 129, mai.
- Coffineau M. (1993), *Les lois Auroux dix ans après*, Rapport présenté à Pierre Bérégovoy, Premier ministre, février.
- Combe M. (1969), *L'Alibi. Vingt ans d'un comité central d'entreprise*, Paris, Gallimard.
- Dhaille-Hervieu M.-P. (2010), *Communistes au Havre : Histoire sociale, culturelle et politique, 1922-1983*, Rouen-Havre, PUF.
- Dufour C. (1982), « Les nouveaux prud'hommes (région Rhône-Alpes) », Sinfor, Tome 1, *Les résultats électoraux de 1979*, ronéo, Etude pour le Service des études statistiques du ministère du Travail.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien, la représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, Bern, P.I.E.-Peter Lang
- Dufour C., Hege A. (2005), *Resyndicalisation ou changement de paradigme ?* Rapport pour la DARES, Paris, IRES.
- Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, 2008/4, p. 3-40.
- Dufour C., Hege A. (2010), « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, 2010/2, p. 67-85.
- Dufour C., Hege A. (2011), « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective : comparaisons internationales et retour », *La Revue de l'IRES*, n° 68, 2011/1, p. 19-42.
- Dufour C., Hege A., Malan A., Zouary P. (2004), *Des institutions et des acteurs, pour quelles politiques sociales ? Post-enquête Réponse*, rapport pour la DARES, avril.
- Dufour C., Hege A., Murhem S., Rudolph W., Wassermann W. (2006), *Les relations sociales dans les petites entreprises. Une comparaison France, Suède, Allemagne*, Bruxelles, Genève, PIE Peter Lang.
- Dufour C., Mouriaux M.-F. (1986), *Comités d'entreprise, quarante ans après, Les dossiers de IRES*, n° 4, octobre.
- Hege A. (2000), « La représentativité syndicale, sa reconnaissance, son renouvellement », *Chronique Internationale de l'IRES*, numéro spécial, *La représentativité syndicale*, n° 66, septembre, p. 113-123.

- Hege A., Dufour C., Nunes C. (2001), « Les femmes secrétaires de comités d'entreprise : une parité trompeuse », *Premières information et Premières synthèses*, avril 2001, n 15.2.
- Hege A., Dufour C. (2005), *Connaissance des délégués syndicaux, bilan d'une recherche IRES-DARES-CFDT-CGT*, rapport d'étude pour la DARES, avril.
- Héritier P., Bonnevielle R., Ion J., Saint- Sernin C. (1979), *150 ans de lutte ouvrière dans le bassin stéphanois*, Saint Etienne, Le Champ du possible.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- IRES/DARES (1998), *Les comités d'entreprise, enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Paris, L'Atelier.
- Jacod O., BenDhaou R. (2008a), « Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales », *Documents d'études*, n° 137, DARES, avril.
- Jacod O., Ben Dhaou R. (2008b), « Les élections aux comités d'entreprise en 2005-2006 », DARES, *Premières synthèses*, n° 40.3, octobre.
- Kapp T., Ramackers P., Terrier J.-P. (2009), *Le système d'inspection du travail en France : Missions, statut, moyens et fonctionnement*, Editions Liaisons, INTEFP.
- Labbé D. (1994), *Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993)*, Grenoble, CERAT.
- Mermillot-Bardet G. (1974), « Une analyse statistique des élections aux CE depuis 1966 », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, juillet-septembre, p. 137-172.
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2013), *La négociation collective en 2012*, Bilans et Rapports, Paris.
- Montuclard M. (1963), *La dynamique des comités d'entreprise*, Paris, CNRS.
- Riboud A. (1972), « Croissance et qualité de vie », Discours aux assises du CNPF de Marseille, 25 octobre.
- Rochcongar Y. (2005), « Les grèves de la métallurgie à Nantes pendant l'été 1955 », *Agone*, n° 33, p. 83-91.
- Simmel G. [1898] (1992), « Die Selbsterhaltung der sozialen Gruppe: soziologische Studie », in G. Simmel, *Aufsätze und Abhandlungen 1894-1900, Gesamtausgabe*, vol. 5, Frankfurt, Suhrkamp, p. 311-372.
- Webb S., Webb B. (1897), *Industrial Democracy*, London, Longmans.
- Weber M. [1922] (1985), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen, Mohr.

Deuxième partie

L'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical d'entreprise

Etude juridique empirique de quelques accords de droit syndical

Aurianne Cothenet
Josépha Dirringer
Juristes en droit du travail

I. Introduction

I.1. Environnement juridique de l'étude

La loi du 20 août 2008³⁰ constitue une étape importante dans la structuration juridique du système français de représentation collective des salariés. Notre système se caractérise par une forte intervention de l'Etat, en particulier à l'égard des organisations syndicales de salariés³¹. Juridiquement, cette intervention se traduit de deux manières³². D'une part, l'Etat reconnaît aux syndicats un pouvoir de représentation les habilitant à exprimer l'intérêt collectif des salariés. D'autre part, il impose une sélection parmi les syndicats en réservant certaines prérogatives – en particulier le droit de négocier collectivement – à ceux jugés les plus légitimes et les plus aptes à exprimer et à défendre cet intérêt³³. Cette sélection, qui constitue une limite à la liberté syndicale,

³⁰ Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

³¹ Après des années de réflexion, le projet de loi « relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale » du 22 janvier 2014 s'attèle toutefois à réglementer également la représentativité des organisations patronales, à la suite de la Position commune MEDEF-CGPME-UPA du 19 juin 2013 et du Rapport Combrexelle publié en octobre 2013. L'ancien principe de reconnaissance mutuelle, reléguant au second plan l'enquête administrative de représentativité ou un contentieux, disparaîtrait au profit de l'établissement de critères de représentativité (futurs articles L. 2151-1 et suivants du Code du travail). Certains sont identiques à ceux appliqués aux organisations syndicales de salariés : le respect des valeurs républicaines ; l'indépendance ; la transparence financière ; une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation ; l'influence prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ; une « implantation territoriale équilibrée au sein de la branche » pour être reconnue représentative à ce niveau et des « organisations adhérentes représentatives à la fois dans des branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services pour être représentative au niveau national et interprofessionnel ». En revanche, le critère de l'audience reposerait sur le nombre d'entreprises adhérentes à jour de leur cotisation tel que déclaré par les organisations concernées associé à un système de vérification. La première mesure serait prévue pour 2017, en même temps que le second cycle de mesure de la représentativité syndicale. Un droit d'opposition portant sur l'extension de l'accord collectif conclu serait ouvert à l'égard des organisations patronales représentatives et dont les entreprises adhérentes emploient plus de 50 % de l'ensemble des salariés des entreprises adhérant aux organisations professionnelles d'employeurs reconnues représentatives à ce niveau (article L. 2261-19 modifié). Par ailleurs, une représentativité « au niveau national et multi-professionnel » a été créée par voie d'amendement par l'Assemblée nationale (futurs articles L. 2152-1-1 et suivants du Code du travail), ouvrant l'accès au droit d'être informé et consulté préalablement à l'ouverture de négociations nationales interprofessionnelles.

³² O. Leclerc, « Comparer les systèmes des relations professionnelles », in O. Leclerc, A. Lyon-Caen, *L'essor du vote dans les relations professionnelles. Actualités françaises et expériences européennes*, Dalloz, Thèmes et commentaires, 2011, p. 91 ; M.-A. Moreau, *La représentation collective des travailleurs. Ses transformations à la lumière du droit comparé*, Dalloz, Thèmes et commentaires, 2012 ; C. Dufour, A. Hege, *Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et leurs acteurs : six cas européens. Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède*, IRES, 2010, spéc. p. 279 : « la reconnaissance des acteurs collectifs passe dans certains cas par une expression législative (France, Allemagne, Espagne), alors que dans d'autres elle relève d'une acceptation de facto qui donne lieu à des interprétations juridiques multiples (Grande-Bretagne, Suède, Italie). Dans certains cas, cette reconnaissance établit l'autonomie des acteurs dans les responsabilités qui leur sont dévolues (Suède, Grande-Bretagne, Allemagne, Italie) alors que dans d'autres (France, Espagne) l'Etat s'octroie une possibilité d'intervention sinon un droit d'initiative législative. Ces systèmes ont d'abord pour objectif de constituer des modes pacifiés d'organisation des relations du travail, au profit de la stabilité sociale et politique ».

³³ Sur cette question, S. Yannakourou, *L'Etat, l'autonomie collective et le travailleur – étude comparée du droit italien et du droit français de la représentativité syndicale*, L.G.D.J., 1995.

repose sur une technique : la représentativité syndicale. Or, l'objet essentiel de la loi du 20 août 2008 était de réviser les règles d'acquisition de la qualité de syndicat représentatif, affectant potentiellement le cercle des syndicats jusqu'alors reconnus comme tels. Le but était de consolider la légitimité du pouvoir de représentation confié aux syndicats de salariés, notamment dans le cadre de la négociation collective.

Au demeurant, il est important de rappeler que la loi du 20 août 2008 est issue de la Position commune du 9 avril 2008 signée, du côté patronal, par la CGPME et par le Medef et, du côté syndical, par la CFDT et par la CGT³⁴. Ainsi, si l'intervention de l'Etat demeure, elle se pare des atours de la concertation et de la démocratie sociale. L'Etat social national est un Etat « *régulateur* »³⁵.

I.1.1. Principes du droit de la représentativité syndicale issus de la loi du 20 août 2008

La loi du 20 août 2008 a modifié non seulement les conditions dans lesquelles un syndicat acquiert la qualité de syndicat représentatif (a), mais également les conditions que doivent réunir les organisations syndicales pour exercer les prérogatives légales du droit syndical en entreprise (b).

a. Les conditions d'acquisition de la qualité de syndicat représentatif

Avant la loi du 20 août 2008, il existait deux voies d'acquisition de la qualité de syndicat représentatif : la représentativité présumée, ou représentativité d'emprunt, et la représentativité prouvée.

La représentativité présumée bénéficiait aux organisations syndicales affiliées aux confédérations déclarées représentatives au niveau national interprofessionnel par l'arrêté du 31 mars 1966, à savoir, la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC (uniquement à l'égard des salariés de l'encadrement), la CGT et la CGT-FO. Plusieurs dispositions légales prévoyaient ainsi que les prérogatives instituées au profit des syndicats représentatifs étaient ouvertes aux syndicats affiliés à l'une des cinq grandes confédérations qui étaient présumés représentatifs.

Progressivement, la présomption fut généralisée et le seul fait d'être affilié suffisait à être représentatif, quel que soit le niveau de représentation³⁶.

³⁴ Sur la Position commune du 9 avril 2008, cf. G. Borenfreund, « Une nouvelle dynamique en marche », *S.S.L.* du 21 avril 2008 ; P.-H. Antonmattéi, « Représentativité, lecture critique de la position commune », *istravail.com*, 4 juillet 2008 ; « Les critères de la représentativité : lecture critique de la position commune du 9 avril 2008 », *Dr. soc.* 2008, p. 711 ; A. Brevort, « De la position commune sur la représentativité au projet de loi : renouveau et continuité du modèle social français », *Dr. soc.* 2008, p. 823.

³⁵ J. Chevallier, « L'Etat régulateur », *R.F.A.P.* 2004, p. 473 ; G. Majone, *La Communauté européenne, un Etat régulateur*, Montchrestien, 1996.

³⁶ Cass. soc. 23 juin 1983, *Bull. civ.* n° 359.

Un pas supplémentaire a été franchi lorsque la Cour de cassation décida du caractère irréfutable de la présomption. De ce fait, ni l'employeur ni les autres syndicats ne pouvaient contester la représentativité des syndicats présumés représentatifs en démontrant qu'ils ne satisfaisaient pas aux critères de représentativité.

Pour les syndicats qui ne pouvaient se prévaloir de leur affiliation, il était nécessaire de prouver leur représentativité. Cette démonstration avait lieu en cas de contestation de l'exercice d'une prérogative. Tel était le cas par exemple lorsque l'employeur refusait qu'un syndicat présente des candidats aux élections ou qu'il participe à une négociation. Dans ce cas, en application de la règle de concordance ³⁷, il incombait au syndicat de démontrer qu'il remplissait les critères de représentativité dans le cadre d'exercice de la prérogative litigieuse ³⁸. Au surplus, les critères de représentativité n'étaient pas cumulatifs ³⁹. Ainsi était-ce par la réunion des différents critères que les juges décidaient si le syndicat était représentatif ou non. La faiblesse de certains critères pouvait être compensée par le poids d'autres critères, autorisant, par exemple, la reconnaissance de la représentativité d'une organisation jeune, mais très active, ou ayant peu d'adhérents, mais recueillant beaucoup de suffrages aux élections. Certains critères étaient d'ordre quantitatif : les effectifs, les cotisations, l'ancienneté et l'audience. D'autres étaient d'ordre qualitatif : l'expérience, l'indépendance, l'attitude pendant l'Occupation (tombé en désuétude) et l'activité réelle. A la suite d'un arrêt du 3 décembre 2002, la Cour de cassation a érigé en conditions deux éléments autour desquels s'ordonnaient les autres critères abaissés au rang d'indices : les juges devaient *constater l'indépendance* et *caractériser l'influence* du syndicat ⁴⁰.

On ne souligne pas assez que ce système rendait aussi possible qu'une organisation soit reconnue représentative par absence de contestation, c'est-à-dire en quelque sorte par acquiescement ou reconnaissance mutuelle. En pratique, elle emportait néanmoins une certaine fragilité à l'encontre de ces syndicats, en particulier au stade de l'implantation, mais aussi encore ensuite. Finalement, on peut affirmer que la stabilisation d'une organisation syndicale concernée par ce système dans une entreprise résultait au moins autant de la possibilité d'apporter la preuve de sa représentativité en cas de contestation

³⁷ La règle de concordance implique qu'un syndicat doit prouver sa représentativité au niveau où il entend la prérogative qui exige la qualité de syndicat représentatif. Ainsi pour désigner un délégué syndical, prérogative exercée au niveau de l'entreprise ou de l'établissement et réservée aux syndicats représentatifs, un syndicat doit prouver qu'il est représentatif au niveau de l'entreprise ou de l'établissement dans lequel il entend désigner un délégué syndical. Cette règle a pour corollaire qu'un syndicat ne peut prétendre être représentatif *in abstracto*.

³⁸ A l'exception du critère de l'indépendance à l'égard de l'employeur qui était présumé jusqu'à preuve du contraire à la charge de celui qui le conteste

³⁹ Cass. soc. 5 novembre 1986, *Bull. civ. V*, n° 512.

⁴⁰ Cass. soc. 3 décembre 2002, *R.J.S.3/02* n° 212, note J.-M. Verdier, « Critères de représentativité syndicale : reconstitution et contrôle de la Cour de cassation », *Dr. soc.* 2003, p. 298. Il convient de remarquer que le juge administratif compétent pour juger de la représentativité des fédérations professionnelles et interprofessionnelles était plus attentif aux critères quantitatifs de l'audience et des effectifs. Cf. notamment, CE., Ass. 5 novembre 2004, n° 257878, *RDP* 2005, p. 919, note G. Tusseau.

que de la reconnaissance de sa légitimité, mettant fin à l'exercice de ces contestations, par l'employeur et par les autres organisations syndicales.

Longtemps, le droit de la représentativité syndicale a fait l'objet de vives critiques ⁴¹. Celles-ci étaient de trois ordres.

Tout d'abord, les reproches concernaient la présomption de représentativité et son caractère irréfragable. Non seulement était-elle devenue le principe, conférant à la représentativité prouvée un caractère résiduel, mais encore l'absence de contestation possible avait pour effet d'accentuer l'écart entre la représentativité « formelle » et la représentativité « réelle ».

Ensuite, d'aucuns estimaient que, même concernant la représentativité prouvée, les critères de représentativité n'étaient pas de nature à apprécier correctement la représentativité des syndicats. Certains critères ne semblaient plus pertinents, en particulier l'attitude pendant l'Occupation ; d'autres ne semblaient pas avoir suffisamment d'importance, comme l'audience.

Enfin, les modes d'acquisition de la représentativité étaient contestés en raison de leurs implications en matière de négociation collective. En effet, dès lors qu'il devenait représentatif, un syndicat pouvait seul conclure un accord collectif – règle dite de l'unicité de signature – qui avait vocation à s'appliquer à l'ensemble des salariés, syndiqués ou non – règle dite de l'effet *erga omnes*. Cette préoccupation s'est dans un premier temps exprimée uniquement dans la création d'une exigence majoritaire pour la validation des accords, en complément de la règle maintenue d'unicité de signature, sans modifier les règles de reconnaissance de la représentativité. C'est ainsi qu'est apparu le droit d'opposition qui permettait à une ou plusieurs organisation(s) représentative(s) et majoritaire(s) de tenir en échec un accord signé par une ou plusieurs organisation(s) non majoritaire(s). D'abord réservé aux accords dérogatoires, le droit d'opposition a été étendu par la loi du 4 mai 2004 à tout accord collectif. Progressivement, à mesure que se développait la négociation d'accords dérogatoires, il devenait aussi impérieux d'agir sur la représentativité elle-même, afin que les syndicats, qui sont agents de la négociation collective, soient véritablement représentatifs des salariés. On ne soulignera jamais assez que cette préoccupation pour une représentativité moins fictive et plus décentralisée ne cherche pas tant à poser les conditions d'une « démocratie sociale » en renforçant le lien entre représentants et représentés, que davantage à accompagner la nouvelle fonction de la négociation collective de renonciation collective à des droits que les salariés tiennent de la loi ou

⁴¹ G. Borenfreund, « Propos sur la représentativité syndicale », *Dr. soc.*1988 p. 476. S. Yannakourou, *L'Etat, l'autonomie collective et le travailleur – Etude comparée du droit italien et du droit français de la représentativité syndicale*, L.G.D.J., 1995 ; A. Arseguel, « Réflexions sur la théorie de la représentation syndicale », in *Mélanges dédiés au Président Michel Despax*, P.U.S.S., 2002, p. 401.

des accords collectifs de niveau supérieur, et qui tend à se substituer à sa fonction traditionnelle de vecteur d'acquisition de droits nouveaux.

Suivant les vœux exprimés par les signataires de la Position commune, la loi programme, au terme d'une période transitoire, la suppression de la présomption de représentativité. La représentativité prouvée a vocation à devenir le seul principe qui gouverne l'acquisition de la qualité de syndicat représentatif.

Plus exactement, au niveau national interprofessionnel et au niveau des branches professionnelles, il s'agit d'une déclaration périodique de représentativité. Tous les quatre ans, le ministre du Travail, après consultation du Haut conseil du Dialogue social, dresse la liste des syndicats représentatifs résultant de l'application des critères ⁴².

Au niveau de l'entreprise, cette appréciation est incontestablement marquée d'un caractère périodique similaire, au regard des élections professionnelles.

La loi du 20 août 2008 a rénové la liste des critères de représentativité. Celle-ci compte désormais sept critères : l'indépendance ; le respect des valeurs républicaines ; l'ancienneté minimale de deux ans dans le périmètre géographique et professionnel visé par les statuts ; l'influence principalement caractérisée par l'expérience et l'activité, les effectifs et les cotisations ; l'audience électorale ; et la transparence financière. On notera que, à l'exception du respect des valeurs républicaines, qui se substitue à l'attitude patriotique pendant l'Occupation, et de la transparence financière, les autres éléments de la représentativité étaient déjà utilisés par les juges antérieurement.

Parmi l'ensemble des critères de représentativité, l'audience électorale sort sans aucun doute valorisée. Le seuil et les modalités de calcul de l'audience varient selon le niveau de représentation.

Fixée à 8 % des suffrages exprimés au niveau des branches professionnelles et au niveau national interprofessionnel, l'audience requise s'élève à 10 % aux niveaux du groupe de sociétés, de l'entreprise et de l'établissement.

En principe, les résultats pris en compte sont ceux obtenus sur la base des suffrages exprimés, quel que soit le nombre de votants, au premier tour des élections des membres titulaires du comité d'entreprise, de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel ⁴³. De plus, « *le score électoral participant à la détermination de la représentativité d'un syndicat est celui obtenu aux élections au comité d'entreprise ou au comité d'établissement (...)* » ⁴⁴.

⁴² Pour le niveau national et interprofessionnel : arrêté du 30 mai 2013, NOR : ETST1311359A.

⁴³ Toutefois, dans les entreprises de moins de 11 salariés, qui ne disposent donc pas de représentation élue, la loi du 15 octobre 2010 prévoit que les salariés de ces entreprises participeront à un scrutin qui aura lieu tous les 4 ans au niveau régional : Loi n° 2010-1215 complétant les dispositions relatives à la démocratie sociale issues de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 et Art. L. 2122-10-1 à L. 2122-10-11 C. trav.

⁴⁴ Cass. soc, 10 novembre 2010, *Bull. civ. V*, n° 256 et 257 ; *R.D.T.* 2011, p. 24, obs. G. Borenfreund.

Enfin, cette appréciation s'effectue tous collègues confondus, et ce même si l'organisation n'a pas présenté de candidats dans tous les collègues ⁴⁵. Tel n'est pas le cas en revanche pour les syndicats affiliés à la CFE-CGC. Pour ces derniers, l'audience s'apprécie uniquement au niveau du collège réservé aux cadres. La loi a établi à leur profit une sorte de « privilège » ⁴⁶. D'une part, les syndicats catégoriels conservent la faculté de présenter des candidats dans les autres collègues ⁴⁷. D'autre part, cette faculté de ne décompter les suffrages que dans un seul collège n'est pas reconnue aux syndicats catégoriels qui ne sont pas affiliés à la CFE-CGC ⁴⁸. Ainsi, non seulement ils sont les seuls à pouvoir prouver leur représentativité sur la base des résultats obtenus dans un unique collège, mais ils sont aussi les seuls à pouvoir, en modifiant leurs statuts, disposer du mode de calcul de leur audience électorale ⁴⁹.

L'introduction d'un seuil minimal d'audience ajoutée au caractère cumulatif de l'appréciation des critères confère à ce critère une place cruciale. En effet, l'audience électorale est le seul critère qui est soumis à une appréciation périodique. De ce fait, il n'est pas possible pour une organisation nouvelle, par implantation ou scission, de prétendre être reconnue représentative avant de s'être soumise aux élections suivantes.

Selon la loi, les critères de représentativité sont cumulatifs ⁵⁰. Toutefois, cette volonté du législateur a été tempérée par la Cour de cassation. Un arrêt du 29 février 2012 décide que, d'une part, l'indépendance, la transparence financière et les valeurs républicaines doivent effectivement être appréciées de manière autonome, mais que,

⁴⁵ Cass. soc., 22 septembre 2010, n° 10-10678.

⁴⁶ Déc. n° 2010-42 Q.P.C. du 7 octobre 2010, préc., considérant 7. Comp. Soc, 12 avril 2012, n° 11-22.289, S.S.L. 2012, n° 1535 : « Le critère d'audience électorale nécessaire à l'établissement de la représentativité des syndicats intercatégoriels prend nécessairement en compte les suffrages exprimés par l'ensemble des salariés de l'entreprise, peu important que certains soient électeurs dans des collèges spécifiques ». C. Radé. « Les syndicats catégoriels et la réforme de la démocratie sociale », *Dr. soc.* 2010, p. 821 s. ; « Cour de cassation et Conseil constitutionnel : la convergence, après la méfiance », *Constitutions* 2011, p. 89. J.-F. Akandji-Kombé, art. préc., *R.D.T.* 2010, p. 628 : « On peut déplorer que le Conseil ait jugé, sans aucune justification, conforme à la Constitution ce qui apparaît bien comme un privilège concédé à une certaine confédération syndicale (la C.F.E.-C.G.C.), et que de surcroît il ait jugé utile de conforter la position de ce syndicat. Cela n'eut pas été gênant si le Conseil avait bien voulu expliquer en quoi la consolidation de la C.F.E.-C.G.C. était nécessaire et en quoi le maintien de la différence de traitement critiquée constituait le moyen le plus pertinent pour obtenir que ce syndicat catégoriel puisse accéder à la représentativité. Il ne le fait pas et c'est regrettable ». P.-H. Antonmattéi, « Un privilège est jugé conforme à la Constitution », *S.S.L.* 2010, n° 1463 ; « Négociation collective et syndicats catégoriels : le début des ennuis », art. préc., pp. 90 s ; A. Martinon, « La représentativité des syndicats catégoriels », *J.C.P.* éd. S, 2012, 1235.

⁴⁷ Toutefois, dans un arrêt rendu le 28 septembre 2011 la Cour de cassation nuance sa jurisprudence antérieure à la loi du 20 août 2008. V. Cass. Soc, 28 septembre 2011, n° 10-26.693, FS P+B+R ; *J.C.P.* éd. G. 2011, p. 1287, note D. Corrigan-Carsin : « Un syndicat peut présenter des candidats dans les collèges que ses statuts lui donnent vocation à représenter », mais « lorsqu'un syndicat affilié à une confédération catégorielle interprofessionnelle nationale présente, en conformité avec son champ statutaire, des candidats dans plusieurs collèges, sa représentativité est établie en fonction des suffrages recueillis dans l'ensemble de ces collèges ».

⁴⁸ Par exemple : Cass. soc., 24 septembre 2013, n° 12-27.647

⁴⁹ Cf. D. Corrigan-Carsin, « note sous 28 septembre 2011 », *J.C.P.* éd. G. 2011, p. 1287. L'auteur parle de « choix tactique » offert aux syndicats affiliés à la CGC.

⁵⁰ Art. L. 2121-1 C. trav.

d'autre part, l'influence caractérisée par l'activité et l'expérience, les effectifs et les cotisations, l'ancienneté minimale de deux ans et l'audience, dès lors qu'elle est au moins égale à 10 %, doivent être quant à eux appréciés globalement⁵¹. Ainsi, l'appréciation globale ne s'exerce que dans un sens : un « *critère faible* », comme l'activité réelle, peut être compensé par un « *critère fort* » comme l'audience ou l'ancienneté. L'inverse n'est pas vrai dans la mesure où la loi impose d'atteindre un seuil minimal. Etant donné la place, désormais, de l'audience électorale, il n'est pas question qu'une audience de moins de 10 % dans l'entreprise puisse être compensée par l'influence du syndicat⁵². En synthèse, l'appréciation globale ne permet pas d'échapper à l'obligation de remplir l'ensemble des critères, mais reflète plutôt la manière, pour les critères non soumis à un seuil minimal légal, d'apprécier s'ils sont ou non suffisants *au regard* du niveau atteint par les autres critères, globalement.

L'appréciation périodique de la représentativité induite par le critère de l'audience électorale emporte une certaine stabilité du statut de syndicat représentatif pendant toute la durée du cycle électoral. Plus précisément, les critères tenant au respect des valeurs républicaines, à l'indépendance et à la transparence financière doivent être satisfaits de manière autonome et *permanente*⁵³. Aussi une organisation reconnue représentative aux dernières élections peut-elle perdre sa représentativité entre deux élections, par exemple dans le cadre de la contestation de sa participation à une négociation collective ou à l'occasion de la désignation d'un nouveau délégué syndical après la démission ou la rupture du contrat du délégué précédent. En revanche, « ceux relatifs à l'influence prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience, aux effectifs d'adhérents et aux cotisations, à l'ancienneté dès lors qu'elle est au moins égale à deux ans et à l'audience électorale dès lors qu'elle est au moins égale à 10 % des suffrages exprimés, font l'objet, dans un périmètre donné, *d'une appréciation globale pour toute la durée du cycle électoral* »⁵⁴.

Enfin, le critère d'indépendance reste, comme avant, présumé jusqu'à preuve du contraire à la charge de celui qui le conteste⁵⁵ et le nouveau critère du respect des valeurs républicaines bénéficie lui aussi de cette présomption⁵⁶. Le critère de la transparence financière requiert soit l'exécution des nouvelles obligations comptables des organisations syndicales⁵⁷, soit, à défaut, l'examen de tout document comptable

⁵¹ Cass. soc, 29 février 2012, n° 11-13.748 ; *J.C.P.* éd. S 2012.1168, note B. Gauriau, « Critères de représentativité : entre appréciation disjointe et appréciation conjointe » ; *J.C.P.* éd. E. 2012.1353, obs. P. Pochet ; *R.D.T.* 2012, p. 299, note I. Odoul-Asorey ; *Dr. soc.* 2012, p. 529, note L. Pécaut-Rivolier.

⁵² B. Gauriau, « Critères de représentativité : entre appréciation disjointe et appréciation conjointe », note sous *Soc.*, 29 février 2012, préc.

⁵³ Cass. soc. 14 novembre 2013, n° 12-29984.

⁵⁴ Cass. soc., 10 mai 2012, n° 11-17574.

⁵⁵ Cass. soc., 8 juillet 2009, n° 08-60.599.

⁵⁶ Cass. soc., 8 juillet 2009, n° 08-60.599.

⁵⁷ Art. D. 2135-1 à D. 2135-9 *C. trav.*

produit par le syndicat ⁵⁸. Quant au critère des effectifs, s'il requiert la production de tout élément permettant d'attester des adhésions au syndicat, le secret de cette adhésion justifie qu'il soit fait exception au principe du contradictoire et que seul le juge en prenne connaissance ⁵⁹.

A la suite de son adoption, et avant même qu'elle ne soit pleinement entrée en vigueur, plusieurs organisations syndicales ont interrogé la conformité des dispositions de la loi du 20 août 2008 aux normes constitutionnelles, européennes et internationales.

Avant tout, notons que rien ne s'oppose par principe à l'existence de règles de représentativité. La question posée était plutôt celle de savoir si les nouvelles règles sur la représentativité syndicale ne portaient pas une atteinte *excessive* à la liberté syndicale et plus précisément à la liberté d'organisation et à la liberté d'action des organisations syndicales.

Malgré les nombreuses tentatives postérieures à sa promulgation, les juges ont toutefois estimé que les dispositions de la loi du 20 août 2008 étaient conformes aux normes hiérarchiquement supérieures. La Cour de cassation a ainsi jugé les dispositions issues de la loi du 20 août 2008 conformes aux règles européennes et internationales ⁶⁰. Dans le cadre du contrôle *a priori*, le Conseil constitutionnel avait déjà rejeté l'ensemble des griefs d'inconstitutionnalité ⁶¹. Plus tard, saisie d'une question prioritaire de constitutionnalité qu'elle a refusé de transmettre au Conseil constitutionnel, elle a également jugé que « *l'exigence d'un seuil raisonnable d'audience subordonnant la représentativité d'une organisation syndicale ne constitue pas une atteinte au principe de la liberté syndicale* » ⁶². Interrogé sur la constitutionnalité des statuts de la SNCF, le Conseil d'Etat en a décidé de même ⁶³. Plus encore, il ressort de la jurisprudence du Conseil constitutionnel ⁶⁴ et de la Cour de cassation ⁶⁵ que loin de méconnaître des

⁵⁸ Cass. soc., 29 février 2012, n° 11-13.748.

⁵⁹ Cass. soc., 8 juillet 2009, n° 09-60.011 ; Cass. soc., 14 décembre 2010, n° 10-60.137.

⁶⁰ Cass. soc, 14 avril 2010, *Bull. civ. V*, n° 100 ; *R.D.T.* 2010, p. 374 note J.-F. Akandji-Kombé, « Représentativité syndicale selon la loi du 20 août 2008 et normes internationales : le pas de trois de la Cour de cassation » ; *J.C.P.* éd. S 2010.24, obs. B. Gauriau ; *Dr. ouv.* 2010, p. 405 obs. A. Braun, P. Rennes ; J.-M. Béraud, Rapport : « Les nouvelles règles : l'évaluation de la Cour de cassation », *R.D.T.* 2010, p. 276 ; L. Pécaut-Rivolier, « La représentativité syndicale à la française n'est pas contraire aux textes européens », *Dr. soc.* 2010, p. 647.

⁶¹ Cons. Const., 7 août 2008, n° 2008-568 DC.

⁶² A.P. 18 juin 2010, n°10-40.005 (publié au bulletin), *Dr. soc.* 2010, p. 2264. Nous soulignons.

⁶³ C.E. 1^{ère} et 6^e sous-sections réunies, 11 octobre 2010, n° 327660 (Publié au Recueil Lebon) ; M. Vialettes, « Les conclusions du Rapporteur public : les nouvelles règles de la représentativité syndicale à la S.N.C.F. – Conseil d'Etat, 11 octobre 2010 », *Dr. soc.* 2011, p. 186.

⁶⁴ Déc. n° 2010-42 Q.P.C. du 7 octobre 2010 ; J.O.R.F. du 8 octobre 2010, p. 18235, considérant 6 ; V. Bernaud, *D.* 2011, p. 1773 ; J.-F. Akandji-Kombé, « Question prioritaire de constitutionnalité et droit social », *R.D.T.* 2010, p. 628 ; C. Radé, « Cour de cassation et Conseil constitutionnel : la convergence, après la méfiance », *Constitutions*, 2011, p. 89.

⁶⁵ A.P., 18 juin 2010, n° pourvoi 10-40.005 ; 10-40.006 ; et 10-40.007 (à paraître au Bulletin) ; *D.* 2010, p. 1150 : « *la représentation légitimée par le vote, loin de violer le principe de participation des salariés à la détermination collective de leurs conditions de travail par l'intermédiaire des syndicats, en assure au contraire l'effectivité* ». V. Bernaud et F. Petit, « La Cour de cassation face aux premières questions prioritaires de constitutionnalité : la

exigences constitutionnelles les nouvelles règles légales relatives à la représentativité syndicale sont de nature à renforcer l'effectivité du principe constitutionnel de participation énoncé à l'alinéa 8 du Préambule de la Constitution de 1946.

En dehors des autorités nationales, le Comité européen des droits sociaux, compétent pour interpréter la Charte sociale européenne, a estimé que les critères sont « clairs, préétablis, objectifs et imposés par la loi, et qu'ils peuvent donner lieu à un contrôle juridictionnel ». En revanche, pour ce qui est de leur caractère raisonnable, le Comité réserve son jugement le temps d'apprécier les conséquences de l'application de la loi ⁶⁶. Adhérent à la théorie du droit vivant, le comité ne s'arrête en effet pas à la seule législation en vigueur, mais apprécie son application effective ⁶⁷. Au plan international, saisi d'une plainte déposée par la CGT-FO pour constater les violations des conventions n° 87, 98 et 135, le Comité de la liberté syndicale attaché au BIT a émis une réserve. Il invite le gouvernement français à réviser la législation française sur un point : la désignation des délégués syndicaux. Selon le rapport, « le droit des organisations syndicales d'organiser leur gestion et leur activité conformément à l'article 3 de la convention n° 87 comprend la liberté pour les organisations reconnues comme représentatives de choisir leurs délégués syndicaux aux fins de la négociation collective. Le Comité estime par conséquent que les syndicats devraient pouvoir être assistés par des conseillers et s'attend à ce que le système établi sur la base des élections syndicales n'exclue pas cette possibilité ». Le Comité ne remet pas en cause la légitimation par le vote, seulement l'obligation qui est faite aux syndicats représentatifs de choisir les représentants parmi les candidats aux élections.

b. Les prérogatives réservées aux organisations syndicales représentatives

La rénovation des critères de représentativité, et en particulier celui de l'audience, n'est déjà en soi pas sans influence sur la sélection des syndicats habilités à exercer les prérogatives réservées aux organisations syndicales représentatives. Mais la loi du 20 août 2008 a aussi directement modifié les conditions d'exercice des droits qui étaient jusqu'alors réservés aux syndicats représentatifs, configurant de nouvelles catégories légales de syndicats au sein de l'entreprise, affinant la distinction entre syndicats représentatifs ou non.

porte étroite », *D.* 2010, p. 2264 ; V. également, J.-F. Akandji-Kombé et M.-F. Mazars, « Q.P.C. : la Cour de cassation filtre-t-elle trop ? », *R.D.T.* 2010, p. 622 ; « Question prioritaire de constitutionnalité : la Chambre sociale de la Cour de cassation, juge constitutionnel ? », *Constitutions* 2010, p. 587.

⁶⁶ Conclusion 2010/def/FRA du 22 octobre 2010, pp. 11-12. Voir déjà Conclusion c-2006-fr1 du 30 juin 2006 [<http://hudoc.esc.coe.int>]. Les mêmes exigences résultent de la convention n°87 de l'OIT. Selon le Comité de la liberté syndicale, les critères de représentativité doivent être « objectifs et préétablis, de façon à éviter toute possibilité de partialité ou d'abus » : B.I.T, La liberté syndicale, *Recueil de décision et de principes du Comité de la liberté syndicale*, B.I.T. 2006, § 390 à 392.

⁶⁷ Ainsi a-t-il jugé que la France ne respectait pas l'article 5 de la Charte sociale européenne « au motif que des pratiques de monopole syndical subsistent dans le secteur du livre ».

Progressivement, la représentativité était devenue le titre d'accès à la plupart des prérogatives reconnues aux organisations syndicales. Au niveau de l'entreprise en particulier, être représentatif permettait de constituer une section syndicale, de désigner un délégué syndical, de présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles, de désigner un représentant syndical au comité d'entreprise, de négocier et de conclure des accords collectifs de travail. Il est certain que l'affiliation à une organisation syndicale déclarée représentative au niveau national interprofessionnel était le moyen le plus simple pour y accéder.

En premier lieu, le fait de subordonner la qualité de syndicat représentatif à un critère d'audience imposait d'ouvrir le cercle des syndicats pouvant présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles. Il est important de souligner que seuls les syndicats doivent être invités à négocier le protocole d'accord préélectoral et sont habilités à présenter des candidats au premier tour ⁶⁸. Ainsi, si le syndicat n'est pas déjà représentatif dans l'entreprise, la loi requiert soit qu'il satisfasse aux conditions d'indépendance, de respect des valeurs républicaines et d'ancienneté minimale de deux ans, soit qu'il soit affilié à une organisation déclarée représentative au niveau national interprofessionnel ⁶⁹. Les prérogatives liées aux élections professionnelles, dont fait partie le processus préélectoral, sont donc ouvertes aux syndicats dits « intéressés ». Sans doute est-ce là une façon de ménager la structuration existante du paysage syndical, mais il n'en reste pas moins que l'affiliation syndicale reste à la base d'une différence de traitement entre organisations syndicales. Comme dans l'ancien système de la représentativité d'emprunt, mais de manière plus résiduelle, les organisations représentatives au niveau national interprofessionnel conservent une capacité de sélection des syndicats autonome de celle exercée par l'Etat.

En deuxième lieu, la périodicité de l'appréciation de la représentativité syndicale était de nature à porter atteinte à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. Il importait donc de ne pas priver les syndicats perdant leur représentativité ou cherchant à l'acquérir d'un des principaux moyens de construire leur légitimité à l'égard des salariés ou de la retrouver. Aussi la loi du 20 août 2008 a-t-elle supprimé la condition de représentativité dont dépendait jusqu'alors la création d'une section syndicale, qui conditionne la reconnaissance de prérogatives liées à l'exercice d'une activité syndicale au sein de l'entreprise, notamment en termes de communication ⁷⁰. Désormais, le cercle des syndicats admis à le faire est le même que celui admis à présenter des candidats aux élections à ceci près qu'ils doivent en plus justifier d'une implantation minimale liée à

⁶⁸ Art. L. 2314-24 et L. 2324-22 C. trav. Ce monopole a été rappelé récemment par la Cour de cassation : Cass. soc, 27 janvier 2010, *Bull. civ. V*, n° 21 : « *selon les articles L. 2314-24 et L. 2324-22 du Code du travail, qui sont d'ordre public, seules des organisations syndicales peuvent présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles dans l'entreprise* ».

⁶⁹ Art. L. 2314-3, L. 2314-24, L. 2324-4 et L. 2324-22 C. trav.

⁷⁰ Art. L. 2142-2 à L. 2142-11 C. trav.

la condition d'avoir au moins 2 adhérents ⁷¹. En outre, la loi du 20 août 2008 a élargi les moyens d'action de la section syndicale en reconnaissant aux syndicats qui en ont constitué une, mais qui ne sont pas représentatifs dans l'entreprise, la possibilité de désigner un représentant de la section syndicale ⁷².

En synthèse, les principales prérogatives, en entreprise, sont donc désormais réparties entre celles toujours réservées aux syndicats représentatifs – qui réunissent l'ensemble des critères de la représentativité, plus fortement liée à la négociation collective qu'auparavant – et celles désormais ouvertes aux syndicats qu'on pourrait appeler « authentiques », soit par la réunion de certains des critères de la représentativité soit par leur affiliation à une organisation déclarée représentative au niveau national interprofessionnel et qui varient entre celles ouvertes à tout syndicat authentique, implanté ou non (liées à la participation au processus électoral) et celles réservées à ceux qui sont implantés (liées à l'exercice d'une activité syndicale au sein même de l'entreprise). Ainsi, la loi du 20 août 2008 substitue à une distinction binaire une gradation vers la représentativité selon quatre catégories et étapes (syndicat, syndicat intéressé, syndicat implanté, syndicat représentatif). Le durcissement et la périodicité de la reconnaissance de représentativité s'accompagnent d'une préoccupation pour les conditions d'une compétition ouverte entre syndicats représentatifs ou non.

Depuis toujours, il existe un lien fort entre négociation collective et représentativité syndicale. Plus précisément, l'exigence de représentativité s'est construite à mesure que l'effet normatif des accords collectifs a été reconnu. A l'origine, les salariés liés à la convention collective étaient en effet ceux qui étaient adhérents d'une organisation ou d'un groupement signataire ⁷³. Lors de la reconnaissance légale des conventions collectives, les syndicats ne disposaient ainsi pas d'un titre suffisant pour engager l'ensemble des salariés travaillant dans le champ de l'accord. L'effet *erga omnes* des conventions collectives de travail apparaît dans la loi de 1936, et avec lui naît l'exigence de représentativité comme condition d'exercice d'une prérogative syndicale. En étendant leur effet normatif, la loi du 11 février 1950 soumet également la conclusion des conventions collectives de branche et des accords d'établissement à une exigence de représentativité des syndicats signataires ⁷⁴. En synthèse, la reconnaissance de l'effet

⁷¹ Art. L. 2142-1 C. trav.

⁷² Art. L. 2142-1-1 C. trav.

⁷³ Sur la distinction entre la notion d'organisation syndicale et de groupements professionnels dans la loi de 1919, cf. C. Didry, « La production juridique de la convention collective – La loi du 4 mars 1919 », *Annales, Histoire, Sciences sociales*, 2001, p. 1253. spéc. p. 1255 et p. 1266.

⁷⁴ Art. 1^{er} créant l'article 31 n) du Code du travail – « *des accords concernant un ou plusieurs établissements déterminés peuvent être conclus entre, d'une part, un employeur ou un groupement d'employeur, et d'autre part, les représentants des syndicats les plus représentatifs du personnel de l'établissement ou des établissements intéressés* » ; Art. 21 de la loi du 11 février 1950, n°50-205, J.O.R.F. du 12 février 1950, p. 1693 : « *dès la promulgation de la présente loi et sans attendre la conclusion des conventions collectives nationales, régionales ou locales, les employeurs et les organisations syndicales les plus représentatives des travailleurs pourront conclure librement des accords sur les salaires* ».

erga omnes est allée de pair avec l'exigence de représentativité des syndicats signataires. La représentativité atteste de l'authenticité et de la légitimité de ces derniers, justifiant l'assujettissement à la convention collective de tous les salariés.

Ce lien entre représentativité syndicale et négociation collective est renforcé par la loi du 20 août 2008. Telle était bien d'ailleurs l'intention des interlocuteurs sociaux et du législateur. Cela transparaît clairement dans les énoncés de la loi : le cadre d'appréciation de la représentativité est en effet calqué sur les niveaux de négociation. De manière plus explicite, le Conseil constitutionnel affirme que la détermination de critères de représentativité garantit aux salariés que la négociation collective soit conduite par des organisations syndicales dont la représentativité est notamment fondée sur le résultat des élections professionnelles ⁷⁵.

Le souci de légitimer par le vote l'action des syndicats dans la négociation collective explique aussi pourquoi le délégué syndical, agent de droit de la négociation, doit se porter candidat et obtenir, personnellement, au moins 10 % des suffrages exprimés.

Pour autant, la question d'un certain consensus majoritaire dans la validation d'un accord collectif de travail reste aussi, aux côtés du renforcement de la représentativité, un outil de légitimation des accords résultant de la négociation collective. En effet, la loi du 20 août 2008 a aussi renforcé l'exigence majoritaire. Désormais, aux côtés d'un droit d'opposition maintenu et réservé aux organisations ayant recueilli strictement plus de la majorité absolue des suffrages exprimés ⁷⁶, la signature doit aussi, en positif, atteindre un seuil d'audience fixé à 30 % ⁷⁷.

Pour saisir, à travers les accords collectifs de droit syndical, la manière dont la loi du 20 août 2008 a été reçue sur les lieux de travail et a transformé l'exercice du droit syndical en entreprise, il importe de rappeler le champ ouvert à la négociation collective en matière de représentation des salariés et en matière de droit syndical.

I.1.2. La négociation collective en matière de droit syndical

La question que posent les accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés et le droit syndical est celle de savoir dans quelle mesure les interlocuteurs sociaux sont habilités à intervenir dans ce domaine. En réalité, cette question en soulève trois autres :

1. La représentation des salariés et le droit syndical relèvent-ils du champ de la négociation collective ?

⁷⁵ Déc. n° 2010-42 Q.P.C. du 7 octobre 2010, considérant 6.

⁷⁶ Cass. soc., 10 juillet 2013, n° 12-16.210

⁷⁷ Art. L. 2232-12 C. trav.

2. Les accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés et le droit syndical ont-ils un effet normatif ?
3. Quelles sont les limites au pouvoir de négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical ?

L'inscription de la représentation des salariés dans le champ de la négociation collective

La représentation des salariés comme le droit syndical relèvent du champ de la négociation collective. Il est en effet possible d'inscrire ces domaines dans la référence plus large aux conditions de travail visées par l'article L. 2221-1 du Code du travail qui définit le champ de la négociation collective. Ainsi, M. Despax relève : « *Au sens large, le terme "conditions de travail" s'applique à l'organisation sociale de la profession et de l'entreprise. L'organisation de la représentation du personnel au sein des entreprises, l'institution de procédures de solution pacifique de conflits collectifs (...) sont autant de questions qui n'ont pas une incidence directe sur les contrats individuels de travail ; elles n'en concernent pas moins les "conditions de travail" »*⁷⁸.

En outre, le pouvoir de négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical résulte également de dispositions spéciales. Ainsi en est-il des habilitations à conclure des protocoles d'accords préélectoraux, à conclure des accords collectifs plus favorables en matière d'exercice de droit syndical dans l'entreprise⁷⁹, en matière de désignation et d'attributions des délégués du personnel⁸⁰ ou encore en matière de fonctionnement et des pouvoirs du comité d'entreprise⁸¹, etc.

Ainsi coexistent, d'une part, un champ matériel de la négociation collective susceptible de comprendre la représentation des salariés, et, d'autre part, des dispositions spéciales habilitant, sur des points particuliers, les interlocuteurs sociaux à négocier des accords collectifs.

Longtemps, l'existence de dispositions spéciales a été jugée exclusive d'une habilitation générale à conclure des accords collectifs en ce domaine. Cette conviction est née à la suite de la jurisprudence forgée par la deuxième chambre civile de la Cour de cassation, alors compétente en matière électorale, qui interprétait ces dispositions spéciales comme des dérogations à un principe d'interdiction de négocier en matière de représentation des salariés⁸². Cette conviction persiste encore : il n'est pas rare en effet

⁷⁸ M. Despax, *Négociations, conventions et accords collectifs*, t. 7 du *Traité de droit du travail* de G.-H. Camerlynck, 2 éd. 1989, n° 71, p. 120.

⁷⁹ Art. L. 2141-10 C. trav.

⁸⁰ Art. L. 2312-6 C. trav.

⁸¹ Art. L. L. 2324-5 C. trav.

⁸² L'article 9 de la loi du 16 avril 1946 relative à l'institution du délégué du personnel prévoyait que le contentieux relatif à l'élection était porté devant la chambre sociale de la Cour de cassation. Pourtant, à la suite de la loi du 23 juillet 1947, n°47-1366 modifiant l'organisation et la procédure de la Cour de cassation, le contentieux est revenu à la deuxième chambre civile. L'article 3 de cette loi prévoit en effet qu'une délibération du bureau de la Cour de cassation fixe chaque année la compétence des trois chambres civiles. A la suite de la loi n° 67-523 du 3 juillet

de lire que la représentation des salariés relève de l'ordre public absolu pour signifier qu'il s'agit d'un domaine réservé au législateur.

Pourtant, depuis le célèbre avis du Conseil d'Etat, forgeant la distinction entre ordre public social, ouvert à la négociation, et ordre public absolu, réservé au législateur, il est indéniable que le droit syndical et la représentation des salariés s'inscrivent dans le champ de la négociation collective⁸³. Même en l'absence d'habilitations spéciales, un accord collectif de travail peut édicter des règles relatives aux institutions de représentation des salariés, dès lors qu'elles sont plus favorables aux salariés. A la suite de l'avis du Conseil d'Etat, la Cour de cassation s'est montrée plus encline à reconnaître la validité des accords collectifs ayant pour objet la représentation des salariés et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise⁸⁴. Elle admettra finalement la validité des clauses conventionnelles relatives aux conditions d'électorat et d'éligibilité⁸⁵. De même reviendra-t-elle sur son refus initial d'augmenter par voie conventionnelle le nombre de délégués du personnel⁸⁶. Plus récemment, la Cour de cassation a consacré la création conventionnelle *ex nihilo* d'une représentation syndicale de groupe dotée d'un pouvoir de négociation⁸⁷. Enfin, elle a jugé qu'« *un accord sur l'exercice des droits syndicaux conclu entre un employeur et des organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise est un accord collectif de travail* »⁸⁸.

L'effet normatif des accords collectifs conclus en matière de représentation des salariés et de droit syndical

L'effet normatif est ce qui permet d'opposer ce qui a été convenu par accord aux personnes qui ne l'ont ni négocié ni signé, et permet au juge, en cas de litige, de fonder la solution de ce litige sur ce qui a été ainsi convenu y compris à l'égard de ces tiers. En matière d'accords d'entreprise de droit syndical, reconnaître un effet normatif à l'accord permet en particulier aux syndicats non signataires de l'accord, d'un côté, de

1967 relative à la Cour de cassation et du décret n°67-1208 du 22 décembre 1967, le contentieux des élections professionnelles sera de nouveau attribué à la chambre sociale, qui rend son premier arrêt en octobre 1969.

⁸³ Avis n° 310.108 du 22 mars 1973 ; *Dr. soc.* 1973, p. 514 ; *Dr. ouv.* 1973, p. 190 ; *G.A.C.E.*, 3^e éd., 2008, p. 107, commentaire de G. Couturier.

⁸⁴ Rappelons qu'à partir de cette époque-là, ce n'est plus la deuxième chambre civile qui connaît du contentieux relatif à l'élection des représentants des salariés dans l'entreprise mais de nouveau la chambre sociale de la Cour de cassation. Sans estimer qu'il s'agit là de la raison essentielle de ce changement, la concomitance entre l'évolution de la jurisprudence et le changement des attributions de ces deux chambres de la Cour de cassation n'en est pas moins remarquable.

⁸⁵ Cass. soc, 17 octobre 1973, *Bull. civ. V*, n° 486 ; Soc, 20 janvier 1977, *Bull. civ. V*, n° 44.

⁸⁶ Cass. soc, 20 juillet 1982, *Bull. civ. V*, n° 508. Cf. antérieurement, 2^{ème} civ. 15 mars 1962, *Bull. civ. II*, n° 309.

⁸⁷ Cass. soc, 30 avril 2003, *Bull. civ. V*, n° 155 ; B. Gauriau, « La consécration jurisprudentielle de la représentation syndicale de groupe et de l'accord de groupe », *Dr. soc.* 2003, p. 732 ; P. Rodière, « Emergence d'un nouveau cadre de négociation collective : le groupe ? », *S.S.L.* 2003, n° 1125, p. 6 ; J. Grangé et N. El Aougri, « Accords collectifs : la négociation de groupe », *S.S.L.* 2003, n° 1144, p. 5. Nous soulignons.

⁸⁸ Cass. soc. 18 janvier 2011, n° 09-12.240, inédit ; *R.D.T.* 2011, p. 190, obs. M. Grévy.

bénéficiaire des droits supplémentaires négociés, mais aussi, d'un autre côté, de se les voir opposer quand bien même ils n'y auraient pas consentis.

Une partie des auteurs affirme qu'il existe une corrélation entre le contenu de l'accord et son effet normatif. Cette lecture prend appui sur la jurisprudence de la Cour de cassation qui, longtemps, a estimé que les accords collectifs conclus dans ce domaine n'avaient d'effet qu'entre les parties signataires. Seul un accord unanime permettait qu'il soit opposable à l'ensemble des syndicats⁸⁹ – autrement dit à la condition que l'ensemble des intéressés y ait consenti. Corrélativement, les syndicats non signataires ne pouvaient prétendre bénéficier des avantages prévus par l'accord à moins d'y adhérer, devenant ainsi parties à l'accord⁹⁰.

Cette jurisprudence est aujourd'hui abandonnée. L'effet normatif des accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés a d'abord été admis lorsque ceux-ci avaient le même objet que la loi⁹¹, puis a été reconnu même lorsque l'institution de représentation était d'origine purement conventionnelle⁹².

Outre l'effet *erga omnes*, les accords de droit syndical ou qui sont relatifs à la représentation des salariés revêtent un effet impératif. D'une part, l'accord s'impose à l'employeur qui ne saurait priver les syndicats et les représentants des salariés des droits qu'ils tiennent d'un accord collectif. D'autre part, il s'impose aux salariés titulaires d'un mandat, aux institutions de représentation⁹³.

Les limites au pouvoir de négocier en matière de représentation des salariés et de droit syndical

La représentation des salariés est souvent donnée en exemple de l'importance des lois impératives. Mais est-il besoin de le rappeler ? L'ordre public en droit du travail n'exclut pas la négociation collective. L'impérativité de la loi ne fait pas obstacle à la conclusion d'accords collectifs de travail.

⁸⁹ Cf. notamment Cass. soc, 16 avril 1986, n° 85-60.537, *Bull. Civ. V*, n° 134. Ainsi, un syndicat non signataire d'un accord modifiant la composition du comité de groupe peut obtenir en justice que les dispositions de cet accord soient écartées pour revenir à l'application des dispositions légales.

⁹⁰ Cass. soc, 2 avril 1981, *Bull. civ. V*, n° 322 ; *D.* 1982, p. 82, obs. J. Pélissier ; *J.C.P.* 1981, 10032, obs. B. Teyssié ; Cass. soc, 9 décembre 1985, *Bull. civ. V*, n° 391.

⁹¹ Cass. soc, 20 novembre 1991, *Bull. civ. V*, n° 522 ; *Dr. soc.*1992, p. 53, Rapp. P. Waquet (2 arrêts). Comp. Cass. soc, 9 juillet 1997, *Bull. civ. V*, n° 263 ; *Dr. soc.*1997, p. 994 obs. G. Couturier.

⁹² Cass. soc, 30 avril 2003, *Bull. civ. V*, n°155 ; B. Gauriau, « La consécration jurisprudentielle de la représentation syndicale de groupe et de l'accord de groupe », *Dr. soc.*2003, p. 732 ; P. Rodière, « Emergence d'un nouveau cadre de négociation collective : le groupe ? », *S.S.L.* 2003, n° 1125, p. 6 ; J. Grangé et N. El Aougri, « Accords collectifs : la négociation de groupe », *S.S.L.* 2003, n° 1144, p. 5. Adde, P. Iriart, « Négociation et effets d'un accord organisant une représentation syndicale de groupe », *D.* 1999, p. 465.

⁹³ Il s'agit de l'hypothèse des accords-cadres. Sur cette question, M.-L. Morin, F. Teyssier, « Les accords-cadres », *Dr. soc.*1988, p. 741. Les auteurs distinguent trois types de clauses. Tout d'abord, les clauses qui ont pour objet l'articulation des niveaux de négociation ; ensuite, les clauses qui ont pour objet la définition des méthodes par lesquelles ce contenu sera déterminé ; enfin, les clauses qui ont pour objet de fixer des principes d'orientations générales.

La représentation des salariés n'est pas exclue de l'ordre public social, dès lors qu'elle est inscrite dans le champ de la négociation collective et qu'elle est envisagée comme un droit des salariés. Les dispositions légales relatives à la représentation des salariés sont de ce fait susceptibles de faire l'objet d'accords collectifs plus favorables. Ainsi, un accord collectif peut créer de nouveaux droits au profit de la collectivité des salariés et de ses représentants. Ils peuvent aussi améliorer les droits légaux existants en facilitant la mise en place des institutions légales de représentation des salariés ou en renforçant les prérogatives de ces dernières. Trois dispositions explicitent cette possibilité. En particulier, en matière de droit syndical, le premier alinéa de l'article L. 2141-10 du Code du travail dispose que « *les dispositions du présent titre [relatif à l'exercice du droit syndical] ne font pas obstacle aux conventions ou accords collectifs de travail comportant des clauses plus favorables, notamment celles qui sont relatives à l'institution de délégués syndicaux ou de délégués syndicaux centraux dans tous les cas où les dispositions législatives n'ont pas rendu obligatoire cette institution* »⁹⁴.

Lorsque l'accord collectif a le même objet que la loi, les lois d'ordre public social commandent d'appliquer aux salariés les dispositions qui leur sont les plus favorables. La règle de faveur invite à déceler dans les dispositions légales les avantages donnés aux salariés et, par la comparaison qu'elle suppose, à rechercher dans l'application de telle ou telle norme le plus grand intérêt pour les salariés.

Toutefois, en matière de représentation des salariés, l'appréciation du caractère plus favorable est souvent délicate. D'une part, il doit être apprécié en fonction de l'intérêt collectif des salariés. Cette expression cache en réalité une pluralité d'intérêts qui ne coïncident pas toujours ni tout à fait. L'intérêt de la collectivité des salariés ne recoupe ni entièrement celui des salariés investis d'un mandat de représentation, ni celui du syndicat, personne morale. D'autre part, les avantages relatifs à la représentation des salariés sont rarement quantifiables, ce qui rend plus difficile leur mise en ordre croissant et, par suite, l'établissement du plus favorable.

Ces difficultés et les doutes qu'entoure l'appréciation du plus favorable expliquent que les juges se retranchent derrière l'impérativité de la loi et affirment le caractère d'ordre public absolu. A dire vrai, les raisons du caractère d'ordre public absolu des dispositions légales sont plurielles et il est difficile d'être certain de celle qui préside au choix du juge. Ainsi la représentation des salariés est-elle souvent citée comme un domaine dans lequel l'ordre public absolu connaît des « *flux et des reflux* »⁹⁵. Assurément, ces flux et reflux de l'ordre public absolu sont le reflet de l'emprise plus ou moins forte de l'Etat sur les relations de travail. Caractérisées par leur absolue intangibilité, les lois d'ordre public absolu interdisent la dérogation, y compris par accord collectif et même dans un sens plus favorable aux salariés. Il n'y a plus lieu alors d'apprécier ce qui est ou non plus

⁹⁴ Concernant les délégués du personnel et le comité d'entreprise, cf. Art. L. 2141-10 et L. 2312-6 et 7 C. trav.

⁹⁵ M.-A. Souriac, art. préc., p. 395 et spéc. p. 396.

favorable que la loi. Plus précisément, l'ordre public absolu renvoie, tantôt, aux interdictions de négocier et aux « *frontières du négociable* »⁹⁶, tantôt aux exigences que les interlocuteurs sociaux ne peuvent méconnaître et qui ont vocation à prévaloir sur les dispositions conventionnelles. A titre d'exemple, les critères de la représentativité syndicale sont exclus de la compétence des interlocuteurs sociaux ; ils sont en dehors de la sphère du négociable. De manière similaire, la Cour de cassation a récemment étendu cette appréciation aux conditions de validité d'un accord collectif⁹⁷. De manière différente, les principes tels que celui d'égalité de traitement, de l'effet utile ou de sincérité du scrutin, s'imposent aux interlocuteurs sociaux encadrant le contenu des accords collectifs sans pour autant les priver du pouvoir de négocier.

Ainsi, l'exclusion de la compétence des interlocuteurs sociaux n'intervient pas seulement pour traduire l'indisponibilité de la compétence des autorités publiques, telles que celles du juge ou de l'inspecteur-trice du travail. Parfois, les interdictions de négocier sont la marque de l'interventionnisme étatique. Tel est le cas de la représentativité syndicale : technique étatique de sélection des syndicats, la représentativité syndicale constitue un titre de légitimité et d'authenticité conférés par l'Etat aux syndicats professionnels et qui conditionne leur pouvoir de représentation à l'égard des salariés. Si la solution était acquise avant l'adoption de la loi du 20 août 2008⁹⁸, la chambre sociale de la Cour de cassation l'a affirmée explicitement dans un arrêt important du 18 mai 2011 : « *En ce qu'elle soumet désormais la représentativité des organisations syndicales à la condition d'avoir obtenu au moins 10 % des suffrages exprimés lors du premier tour de l'élection des membres titulaires du comité d'entreprise, la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 est d'ordre public absolu, ce qui interdit, par suite, à un accord collectif comme à un employeur de reconnaître la qualité d'organisation syndicale représentative à une organisation qui n'a pas satisfait à cette condition* »⁹⁹. Un arrêt du 12 mai 2012 affirme plus clairement qu'« *un accord collectif*

⁹⁶ M.-A. Souriac, « Le contrôle de la légalité interne des accords collectifs », *Dr. soc.*1996, p. 395, spéc. p. 401.

⁹⁷ Cass. soc., 4 février 2014, n° 12-35.333 : « Les conditions de validité d'un accord collectif sont d'ordre public ; il en résulte qu'un accord collectif ne peut subordonner sa validité à des conditions de majorité différentes de celles prévues par la loi ». Est ainsi applicable, nonobstant la clause suspensive qu'il contient, un accord qui conditionnait la validité de certaines de ses dispositions relatives au salaire à l'accord unanime des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Cet accord, finalement signé seulement par deux des cinq organisations concernées, doit donc être appliqué et la clause ne pouvait être invoquée par l'employeur pour s'y soustraire.

⁹⁸ F. Gaudu, « L'ordre public en droit du travail », *op. cit.* p. 363 et spéc. p. 368 ; B. Gauriau, « A propos de quelques accords relatifs au droit syndical d'entreprise », *J.C.P. éd. S.*, 2006, p. 1253. Voir néanmoins N. Aliprantis, *La place de la convention collective dans la hiérarchie des normes*, *op. cit.*, pp. 205 ; G. Borenfreund, « La reconnaissance de la représentativité syndicale, quelques interrogations autour de trois décisions », *Dr. soc.*2006, p. 869.

⁹⁹ Cass. soc., 18 mai 2011, n° pourvoi 10-60.406 (P+B+R+I), *D.* 2011, p. 1492 ; *J.C.P. éd. S.* du 13 septembre 2011, obs. J.-Y. Kerbourc'h, p. 37 ; F.-J. Pansier, « Los olvidados du syndicalisme », *C.S.B.*, 2011, p. 190 ; A. Brousse, *R.D.T.* 2011, p. 449 ; *R.J.S.* 7/2011, p. 563 ; *J.S Lamy*, 2011, p. 302, obs. F. Millet. Cf. déjà Soc, 6 janvier 2011, *Bull. civ. V.*, n° 9 : que « *ni un accord collectif ni un engagement unilatéral de l'employeur ne peuvent avoir pour effet de modifier [le] périmètre légal d'appréciation de la représentativité syndicale* ». En l'espèce, la Cour de cassation s'oppose à ce qu'en application d'un accord antérieur à la loi de 2008, un syndicat représentatif au niveau de

ne peut déroger aux règles d'ordre public absolu de la loi n°2008-789 du 20 août 2008 relatives à la détermination de la représentativité des organisations syndicales »¹⁰⁰. Tel est également le cas des conditions de validité des accords collectifs.

Lorsque l'institution ou la prérogative est d'origine légale, les syndicats ne peuvent ni supprimer la condition prévue par la loi, ni substituer à cette condition une autre condition, ni même encore lui en ajouter de supplémentaires. En effet, la représentativité comme le seuil majoritaire ne sont pas qu'une contrainte : ils conditionnent aussi la naissance de droits, d'habilitations légales, qu'un accord collectif ne saurait supprimer. Il en est de même pour les nouvelles qualités de syndicat intéressé ou de syndicat ayant constitué une section syndicale. Ainsi la Cour de cassation a-t-elle refusé qu'un accord *fixant les moyens techniques de diffusion de l'information syndicale, notamment par l'intermédiaire d'un réseau intranet* soit réservé aux seuls syndicats représentatifs alors que la constitution d'une section syndicale était désormais ouverte également aux syndicats non représentatifs¹⁰¹. De même, un accord collectif, antérieur ou postérieur à la loi du 20 août 2008, ne saurait déroger à la règle selon laquelle le droit de désigner un représentant syndical au comité d'entreprise est réservé à une organisation syndicale qui a obtenu au moins deux élus¹⁰².

Malgré tout, même dans ce cas, des limites existent. L'ordre public absolu ne consiste plus seulement à tracer les frontières du négociable. Il forge aussi des rapports hiérarchiques visant notamment à garantir la primauté des droits fondamentaux y compris dans les matières négociables. En particulier, il assure la prévalence du principe d'égalité entre organisations syndicales. En premier lieu, l'atteinte au principe d'égalité découle du caractère injustifié et disproportionné de la différence de traitement établie par l'accord. Ainsi, la distinction entre syndicats signataires et non signataires d'une convention collective n'est jamais pertinente dès lors que l'effet normatif de tels accords a été reconnu. Plus encore, selon la Cour de cassation, un tel critère viole nécessairement le principe d'égalité. Partant, l'accord collectif ou la décision de

l'U.E.S. le soit au niveau des établissements distincts et puisse ainsi désigner un délégué syndical au niveau de ces établissements.

¹⁰⁰ Cass. soc., 12 mai 2012, *Bull. civ. V*, n° 146, *D.* 2012, p. 1410 ; *Dr. soc.* 2012, p. 753, note F. Petit ; *J.C.P.* éd. S 2012.1289, obs. E. Jeansen. *Cf.* aussi Soc, 12 avril 2012, n° 11-22.289 ; *S.S.L.* 2012, n° 1535.

¹⁰¹ Cass. soc., 11 janvier 2012, n°11-14292, *R.J.S.*3/12 n° 274, p. 226. Voir déjà : Cass. soc., 21 septembre 2011, n° 10-19.017. L'employeur peut toutefois régulariser unilatéralement la situation en étendant application des dispositions de l'accord litigieux aux organisations syndicales qui ont une vocation légale à en bénéficier, sans avoir à entrer à nouveau en négociation. Dans cette affaire était en jeu la validité des élections professionnelles organisées dans ces circonstances (Cass. soc., 14 janvier 2014, n° 13-60.165). La Cour de cassation fait donc une application pragmatique plus que formelle de cette exigence nouvelle d'égalité dépassant le cercle restreint des syndicats reconnus représentatifs.

¹⁰² Cass. soc., 24 octobre 2012, n° 11-22.087. Il importe toutefois de souligner que la loi du 4 mars 2014 a substitué à cette condition la qualité de syndicat représentatif. Ainsi, désormais, pour désigner un représentant syndical au comité d'entreprise, le syndicat doit être représentatif au niveau de l'entreprise ou de l'établissement où est implanté le comité.

l'employeur qui repose sur un tel critère de distinction doit être annulé ¹⁰³. De même, la Cour de cassation refuse que la disposition conventionnelle réserve une prérogative aux seules organisations représentatives affiliées à un syndicat représentatif au niveau national ¹⁰⁴. En effet, un accord collectif ne peut pas priver les autres organisations de leur droit de prouver leur représentativité.

En revanche, s'agissant d'une institution d'origine conventionnelle, un accord collectif peut subordonner « *l'octroi d'avantages à des syndicats à une condition de représentativité* » ¹⁰⁵ et même écarter la règle de concordance ¹⁰⁶. Depuis longtemps déjà la Cour de cassation décide que « *les clauses de la convention collective peuvent restreindre les droits qu'elle institue* » ¹⁰⁷. La chambre sociale de la Cour de cassation a encore, plus récemment, jugé licite l'accord instaurant une subvention aux syndicats représentatifs dont le montant dépend de la « *représentativité réelle de chaque syndicat* » ¹⁰⁸. En l'occurrence, l'accord prenait en compte la composition salariale du secteur et l'audience obtenue lors des élections prud'homales de sorte que la différence de traitement est justifiée par des raisons liées à l'influence du syndicat dans le champ d'application de l'accord. En outre, la Cour relève qu'aucun syndicat représentatif n'est

¹⁰³ Ainsi, les parties à un accord ne peuvent pas subordonner la participation aux négociations futures ou ayant lieu à un niveau décentralisé à la condition d'avoir conclu l'accord collectif initial ou l'accord-cadre : Soc, 2 décembre 1998 ; *Bull. civ. V*, n° 532, p. 399 ; *D.* 1999, p. 177, obs. M.-L. Morin : « *Les accords successifs conclus au niveau de l'entreprise pour mettre en œuvre dans celle-ci les dispositions d'une convention collective sont des accords d'entreprise qui doivent être négociés conformément à l'article L. 132-19 du Code du travail avec toutes les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise* » ; Soc, 30 avril 2003, *Bull. civ. V*, n° 155, préc. Rapp. Soc, 17 septembre 2003, *Bull. civ. V*, n° 240 ; *R.J.S.* 11/03, n° 1297 ; *D.* 2004, p. 388, note I. Odoul-Asorey ; *G.A.D.T.*, Dalloz, 2008, n° 160, p. 729. Toutefois, s'agissant des avenants de révision, si toutes les organisations syndicales représentatives au niveau de conclusion de l'accord doivent être invitées à la négociation, l'article L. 2261-7 prévoit que seuls les syndicats signataires de l'accord initial peuvent être signataires de l'avenant. Cette règle, empreinte d'une logique contractuelle, apparaît d'ailleurs problématique au regard de l'exigence majoritaire, dès lors que l'audience requise par les syndicats signataires est en principe celle obtenue parmi l'ensemble des organisations syndicales de l'entreprise ou parmi l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau de la branche ou au niveau national interprofessionnel. Cf. M.-A. Souriac, « Les réformes de la négociation collective », *R.D.T.* 2009, p. 14 ; B. Palli, « La révision des conventions collectives à l'épreuve de la réforme de la représentativité syndicale », *R.D.T.* 2010, p. 155. Il est cependant possible de se demander si « *l'accord fixant l'objet et la périodicité des discussions dans le cadre de la négociation d'entreprise (...) ne pourrait pas programmer des réunions séparées avec les différents syndicats, pourvu qu'il n'en résulte aucune discrimination à l'égard de l'un d'eux* » (J. Péliissier, A. Lyon-Caen, A. Jeammaud, E. Dockès, *G.A.D.T.*, Dalloz, 2008, p. 737).

¹⁰⁴ Cass. soc, 16 septembre 2008, *Bull. civ.* n° 162 ; *S.S.L.* 2008, n° 1386 ; L. Pécaut-Rivolier, G. Loiseau, « L'entre-deux de la représentativité syndicale », *S.S.L.* 2010, n° 1438.

¹⁰⁵ Cass. soc, 16 septembre 2008, *Bull. civ. V*, n° 162 ; *S.S.L.* 2008, n° 1386 ; L. Pécaut-Rivolier, G. Loiseau, « L'entre-deux de la représentativité syndicale », *S.S.L.* 2010, n° 1438. En l'espèce, il s'agissait de l'élection des représentants des salariés au Conseil d'administration de la caisse de retraite de l'entreprise Elf Aquitaine à laquelle prétendait participer l'UNSA.

¹⁰⁶ Cass. soc, 22 septembre 2010, n° 09-60.410, *Bull. civ. V*, n° 194, *S.S.L.* 2010, n° 1461 ; *J.C.P.* éd. S 2010, p. 1499, obs. B. Gauriau ; *J.C.P.* éd. E 2011, p. 1086, S. Béal et C. Terrenoire ; *Dr. soc.* 2011, n° 695, obs. F. Petit.

¹⁰⁷ Cass. soc, 26 avril 1979, *Bull. civ. V*, n° 348 ; Soc, 24 avril 1985, *Bull. civ. V*, n° 499.

¹⁰⁸ Cass. soc, 10 octobre 2007, *Dr. soc.* 2008, p. 106, note G. Borenfreund ; *J.C.P.* éd. E. 2007, n° 50, 2557 ; *S.S.L.* 2007, n° 221.

privé de l'avantage, constatant ainsi le caractère proportionné de la différence de traitement créée par l'accord.

1.2. Méthodologie : une étude juridique empirique

Comment savoir d'un point de vue juridique si la loi du 20 août 2008 est parvenue à donner un souffle nouveau à la légitimité syndicale et a renouvelé le paysage syndical ? Cette appréciation s'inscrit dans une perspective qui est celle de la mesure de l'efficacité du droit, c'est-à-dire sa capacité de transformation du paysage syndical et de légitimation du pouvoir de représentation des syndicats. Mais l'appréciation à laquelle se livre le juriste est aussi celle de l'effectivité du droit. Ici, l'important n'est pas de savoir si la loi du 20 août 2008 s'applique ou non, mais plutôt de rechercher comment les interlocuteurs sociaux l'ont reçue et se la sont appropriée.

Le plus souvent, les éléments de compréhension que livre l'analyse juridique s'attachent à découvrir le sens des dispositions légales. Et la loi du 20 août 2008 en particulier a fait l'objet de nombreux commentaires ¹⁰⁹. Il est plus rare en revanche qu'elle porte sur les modes de réalisation du droit autres que jurisprudentiels. En particulier en droit du travail, il est exceptionnel de disposer d'études consacrées à la manière dont les interlocuteurs sociaux s'emparent des règles du droit du travail lorsqu'ils négocient et concluent des accords collectifs. Sans doute la conviction est-elle forte – du moins chez les juristes – de croire que cette question relève plutôt de l'analyse sociologique. Cette indifférence peut paraître d'autant plus étonnante que nul ne met en cause l'effet normatif des accords collectifs, leur insertion dans la hiérarchie des normes, et la place croissante qu'ils occupent dans l'ordonnement juridique des relations de travail. En outre, les accords collectifs *racontent* comment les interlocuteurs sociaux ont reçu et ont réagi aux nouvelles dispositions légales. Assurément, l'étude juridique offre des clés de compréhension pour comprendre le contexte normatif et pour apporter des éléments d'herméneutique.

C'est dans cette perspective qu'il est apparu utile de compléter l'étude sociologique des effets de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice des activités syndicales et de négociation au sein des entreprises par une étude juridique des accords d'entreprise relatifs à l'exercice du droit syndical conclus dans quelques grandes entreprises. La confrontation des enquêtes menées et des évolutions constatées dans le texte des accords recueillis

¹⁰⁹ Pour quelques exemples : G. Borenfreund, « Le nouveau régime de la représentativité syndicale », *R.D.T.* 2008, p. 712 ; M. Véricel, « La loi du 20 août 2008 : une loi de revanche ? », *R.D.T.* 2008, p. 574 ; F. Favennec-Héry, « La représentativité syndicale », *Dr. soc.*2009, p. 630 ; C. Radé, « L'exercice du droit syndical après la loi du 20 août 2008 : liberté, égalité, représentativité, ou la nouvelle devise de la démocratie sociale », *Dr. soc.*2011, p. 1234 ; L. Pécaut-Rivolier., « Les élections professionnelles depuis la loi du 20 août 2008 : révolution ou *statu quo* ? », *Dr. soc.*2011, p. 82 ; J.-M. Pernot, « La loi du 20 août 2008 et la portabilité des suffrages », *R.D.T.* 2011, p. 427.

rend compte de la réception des dispositions issues de la loi du 20 août 2008 et des effets qu'elle a engendrés.

Tout d'abord, l'étude juridique a eu pour objet l'analyse d'accords collectifs d'entreprise ou de groupe en tant que normes et en tant que discours. En revanche, elle ne préjuge pas de la réalité de leur mise en œuvre ni, *a fortiori*, des pratiques réelles au sein de ces organisations. Aussi est-ce pourquoi elle est complémentaire de l'étude sociologique.

Ensuite, le panel choisi est équilibré au regard de secteurs d'activité différents. Ainsi, ces accords sont conclus dans des entreprises et ou des groupes exerçant dans les services, dans l'industrie et dans le commerce. A la diversité des secteurs d'activité, il faut ajouter que parmi les entreprises ou groupes étudiés, certains ont toujours appartenu au secteur privé tandis que d'autres ont été des entreprises publiques. Cet aspect est un élément important à prendre en compte pour y apprécier l'exercice du droit syndical.

La sélection des accords a aussi répondu à une autre exigence. Pour comprendre, d'un point de vue juridique, l'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical dans l'entreprise, il était important de disposer des accords conclus avant et après l'adoption de la loi, de manière à établir des comparaisons et permettre de confronter à la loi du 20 août 2008 les évolutions constatées.

Finalement, le panel se compose des six organisations suivantes ¹¹⁰ : CEA ; IBM ; Thalès (ex Thomson) ; Carrefour ; Constellium (ex Alcan) ; BPCE-Natixis.

La difficulté de la collecte des accords, qui interroge au demeurant le principe de sécurité juridique et l'accessibilité de la règle de droit, explique pour l'essentiel le corpus tout à fait limité. Il ne saurait être regardé comme un panel représentatif et les observations formulées dans ce rapport ne sont donc propres qu'aux organisations étudiées.

Ces précautions méthodologiques étant formulées, l'étude a permis toutefois d'identifier différentes manières de recevoir la loi et de faire apparaître des lignes de force communes ou, pour le formuler différemment, d'identifier différents modes d'influence de la loi du 20 août 2008. Ce rapport se propose ainsi de dégager des pistes de réflexion et un cadre d'analyse sur l'influence de la loi du 20 août 2008 sur la pratique conventionnelle des organisations productives. C'est dans cette proposition que réside l'intérêt plus large de l'étude au-delà des seules organisations qui ont été observées. Finalement, les rapports qui ont été mis à jour sont de quatre sortes : indifférence parfois (II.1), référence (II.2) et incidence (II.3) le plus souvent, concomitance certainement (II.4).

¹¹⁰ Pour plus de détail sur ces organisations et les accords collectés, se reporter à l'annexe.

II. Modes d'influence de la loi de 2008 sur les pratiques conventionnelles en matière de droit syndical

II.1. Indifférence

Deux corpus seulement sont restés totalement, pour l'un, ou largement, pour l'autre, indifférents à l'intervention de la loi du 20 août 2008.

Le corpus Alcan/Constellium, composé de l'accord du 15 mai 2007 et de l'accord du 5 mars 2012, est le seul à entretenir une relation d'entière indifférence avec la loi du 20 août 2008. Il est, pour l'essentiel, une simple transposition de l'ancien accord Alcan à la nouvelle configuration du groupe rebaptisé Constellium en mai 2011.

Bien que le premier accord soit antérieur à la loi du 20 août 2008 et le second postérieur, il n'y est faite aucune référence directe et aucun contenu ne semble même avoir été modifié en relation avec cette loi. Il est particulièrement remarquable que cet accord s'abstienne même d'une simple référence textuelle, y compris en préambule.

En termes de contenu, l'essentiel des modifications opérées est conjoncturel et relève de la prise en compte des nouvelles structures organisationnelles et des changements opérés dans les technologies utilisées. Quelques modifications sont plus substantielles, mais sans entretenir davantage de rapport avec la loi du 20 août 2008 ¹¹¹.

De son côté, **le corpus Carrefour** fait une référence explicite à la loi du 20 août 2008 uniquement à propos « *de l'article 7 de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008* » relatif à la négociation sur les carrières syndicales ¹¹².

Les négociateurs, dont la prétention explicite est de s'inscrire « *dans la continuité* » du précédent accord, semblent donc indifférents aux évolutions en matière de représentativité syndicale. Cette absence semble d'autant plus significative que faire référence aux évolutions législatives n'est pas une démarche inconnue de la pratique

¹¹¹ Diminution des crédits d'heures : crédit d'heures annuel global des organisations syndicales à répartir entre elles (-60 % sur le crédit à répartir à égalité et -32 % sur celui à répartir proportionnellement à l'audience ; art. 5.2.2) ; crédit d'heures de négociation (-50 %, art. 5.2.3.2) ; diminution du nombre de membres du comité de groupe (de 20 à 103), le nombre de sociétés passant de 31 à 8 (Annexe) ; diminution des moyens du comité de groupe (art. 6.4 : rémunération du temps passé aux réunions préparatoires et conclusives et prise en charge des délais de route ; crédit d'heures : -1/3 pour le secrétaire, -1/2 pour le RS et -1/4 pour les membres) ; recul du rôle des syndicats en tant que tels dans le comité de groupe (art. 6.3 : propositions d'ordre du jour et observations sur le PV rédigé sous l'autorité du secrétaire du comité) ; recul du comité d'entreprise européen dans l'articulation entre les différentes instances (chapitre 4) ; disparition du « bureau de passage » au siège (Art. 5.4.1) ; nouvelles dispositions sur les modalités de déplacement et d'hébergement, notamment la disparition de la possibilité d'opter pour un remboursement au réel et l'augmentation des forfaits (Art. 7.1).

¹¹² Cette disposition introduit aux articles L. 2141-5 et L. 2242-20 du Code du travail la négociation sur « *les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle* ».

conventionnelle de Carrefour ¹¹³. Ceci augure d'une faible influence de l'intervention de la loi du 20 août 2008 sur sa pratique conventionnelle en matière de droit syndical et de fonctionnement des I.R.P. Toutefois, à la différence du corpus Altran, le corpus Carrefour entretient des relations indirectes avec la loi du 20 août 2008 ¹¹⁴.

Ceci étant dit, le corpus Carrefour se démarque des autres corpus, dans la mesure où les autres corpus font tous des références explicites à la loi du 20 août 2008.

II.2. Références

A l'exception des corpus Altran et Carrefour, les quatre autres corpus font tous des références explicites et substantielles à la loi du 20 août 2008. Cette dernière est non seulement expressément évoquée (A), mais encore les accords collectifs se font fort de mettre en application les nouvelles dispositions légales (B).

A. Evocations

Les corpus IBM, Thalès, CEA et BPCE-Natixis contiennent des mentions explicites du contexte législatif dans lequel l'accord a été conclu. Assurément, cette référence montre que, dans les accords étudiés, l'essentiel des négociateurs ont pris acte des changements introduits par la loi du 20 août 2008. Cette prise en compte est souvent affirmée dans les préambules des accords collectifs de droit syndical qui justifient la conclusion d'un nouvel accord par la nécessité d'adapter les dispositions conventionnelles aux nouvelles dispositions légales, sans exclure d'autres objectifs.

Au sein du groupe Thalès, la référence textuelle à la loi de 2008 apparaît dans un avenant à l'accord de droit syndical conclu en 2010. L'adoption de cette loi est présentée comme rendant nécessaire la signature d'un avenant. Il n'est cependant pas évident à la lecture de l'accord que les négociateurs conçoivent différemment la place du droit syndical dans le groupe.

Dans le corpus IBM, le préambule de l'accord du 17 octobre 2012 expose les deux principaux motifs qui en sont à l'origine : une dénonciation de l'accord précédent par

¹¹³ Les exemples sont nombreux : le premier accord GPEC du 20 avril 2006 dont le préambule expose que « *le présent accord s'inscrit dans le cadre de l'article L. 320-2 du Code du travail modifié par la loi n° 2005-35 du 18 janvier 2005 dite « loi Borloo » visant à mettre en place un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans les grandes entreprises* », faisant référence à l'article L. 2242-15 actuel prévoyant l'obligation de négocier ; cette référence est reprise plusieurs fois (*cf.* notamment *art. 6.1, 2006 ; art. 7-1, 2009*) ; le préambule de l'avenant du 19 octobre 2011 à l'accord CICE Carrefour du 31 juillet 1996 qui expose que « *cet accord [de 1996] était conclu dans le cadre de l'article 13 de la Directive communautaire 94/45/CE (...) les parties ont souhaité consacrer leurs pratiques de dialogue social au niveau européen, tout en souhaitant prendre en compte les évolutions de la nouvelle directive communautaire du 6 mai 2009 sur les Comités d'entreprise européens* ».

¹¹⁴ *Cf. infra.*

la direction, mais aussi « *un contexte législatif ayant évolué avec la loi du 20 août 2008* ». Notons cependant que cet objectif n'est pas le seul à être invoqué ¹¹⁵.

Dans le corpus BPCE-Natixis, l'accord de droit syndical conclu en 2009 au sein de l'entreprise Natixis SA justifie dans son préambule « *la nécessité de prendre en compte l'impact de la loi du 20/08/2008* ». Là encore, cet objectif est à replacer dans le contexte de la fusion d'Ixis et de Natexis (BPCE) : celle-ci a eu en effet pour conséquence de mettre en cause l'accord collectif de droit syndical BPCE de 2002, imposant donc la négociation d'un nouvel accord.

Au CEA, le titre même de l'avenant du 12 novembre 2012 à la Convention de travail du CEA le reflète : « *portant révision du chapitre 2 et adaptation des chapitres 3, 4, 5, 6, 7 et 9 à la loi du 20 août 2008* ».

De même, l'accord « *sur le développement du dialogue social au CEA* », conclu à la même date, explicite l'objectif. Il s'agit d' « *adapter les dispositions conventionnelles et réglementaires applicables au CEA en matière d'exercice du droit syndical et de représentation du personnel aux évolutions apportées par la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale* ».

Finalement, la loi du 20 août 2008 semble jouer un rôle de catalyseur, de prétexte à l'ouverture des négociations. à tout le moins, les autres facteurs invoqués n'empêchent pas les négociateurs de se référer à la loi nouvelle. Plus qu'une simple évocation, ces accords s'attèlent à prendre acte ou à mettre en application les changements opérés par la loi.

B. Applications

C'est bien sûr l'étude des stipulations conventionnelles qui permet d'apprécier l'impact de la loi du 20 août 2008. On ne peut nier que l'introduction de certaines d'entre elles s'explique de manière certaine ou vraisemblable par l'adoption de la loi du 20 août 2008.

Certaines clauses ne font que transposer les dispositions légales. A cet égard, elles revêtent un caractère purement informatif. D'autres appliquent le contenu des dispositions légales, révélant davantage la dimension normative d'un accord collectif. Pour prendre la mesure de l'influence de la loi du 20 août 2008, nous reprendrons successivement les trois principaux changements qu'elle a apportés : les règles relatives aux conditions d'accès à la qualité de syndicats représentatifs (1.), celles relatives aux

¹¹⁵ L'accord vise également : 1) l'amélioration des conditions d'exercice des mandats de représentant du personnel et des syndicats et leur adaptation aux « *spécificités géographiques et organisationnelles de la Compagnie* » ; 2) la prise en compte des évolutions des « *méthodes et moyens de travail et de communication* » et en particulier l'usage des « *NTIC* » (cf. *infra*) ; 3) la « *dynamisation* » des parcours professionnels des représentants du personnel et des syndicats et une « *Gestion Prévisionnelle des Mandats et des Compétences Sociale* », deux objectifs à mettre en relation avec la nouvelle obligation de négocier sur les carrières syndicales, voire avec le mouvement d'institutionnalisation (cf. *infra*).

prérogatives réservées aux syndicats selon qu'ils sont représentatifs ou non (2) et les conséquences en matière de négociation collective (3).

1. Les conditions d'accès à la qualité de syndicats représentatifs

Deux aspects seront étudiés : d'une part, la suppression de la présomption irréfragable de représentativité (a) et, d'autre part, l'appréciation des nouveaux critères de représentativité (b).

a) La suppression de la présomption irréfragable de représentativité

Pour rappel, la loi du 20 août 2008 a supprimé non seulement la présomption de représentativité des syndicats affiliés au sein de l'établissement, de l'entreprise et du groupe, mais encore celle dont bénéficient les confédérations au niveau national interprofessionnel.

Même **le corpus Alcan/Constellium**, classé dans la catégorie « indifférence », prend acte de ce changement : modestement, il supprime la référence aux cinq confédérations représentatives au niveau national interprofessionnel (CFDT, CFTC, CGT, FO et CFE-CGC) qui accompagnait la mention des « organisations syndicales représentatives au sein [du groupe] »¹¹⁶.

De manière plus significative, dans les autres corpus, la suppression de la présomption légale de représentativité entraîne celle de certaines prérogatives conventionnelles qui étaient jusqu'alors réservées aux organisations syndicales déclarées représentatives au niveau national interprofessionnel.

Une première illustration en est fournie par le corpus **BPCE-Natixis**. L'accord BPCE de 2002 prévoyait que « les organisations syndicales nationales représentatives au niveau du Groupe, au sens de l'arrêté du 31 mars 1966 peuvent bénéficier d'un acheminement pris en charge par la Banque Fédérale, pour leurs courriers portant la marque distinctive du syndicat » et destinés à leurs correspondants nommément désignés dans les établissements du groupe¹¹⁷. L'accord conclu en 2009 dans l'entreprise Natixis ne contient aucune disposition semblable et laisse la place au contraire à des dispositions applicables aussi aux organisations syndicales non représentatives¹¹⁸. Plus précisément, concernant les communications électroniques et le recours au service de courriers internes, il est précisé que ces facultés sont ouvertes aux organisations syndicales représentatives au sein de Natixis SA et aux organisations non représentatives ayant constitué une section syndicale¹¹⁹.

¹¹⁶ Désignation des délégués syndicaux centraux (art. 5.2.1) et désignation des représentants syndicaux au comité de groupe (art. 6.1).

¹¹⁷ Art. 12.

¹¹⁸ Cf. *infra*.

¹¹⁹ Art. 2-7-2 et 2-7-3. Cette disposition renvoie à l'article L. 2142-6 C. trav. – *Un accord d'entreprise peut autoriser la mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur*

Une seconde illustration figure dans le corpus **Thalès**. L'accord de 1999 mettait en place une structure originale de dialogue social, appelée *intercentre*, réservée aux organisations syndicales bénéficiant de la présomption de représentativité et implantées dans au moins quatre sociétés du groupe. Cette disposition était certainement illicite déjà sous l'empire des anciennes dispositions, la Cour de cassation ayant jugé que la présomption de représentativité ne doit pas avoir pour effet de priver les autres organisations syndicales du droit de prouver leur représentativité ¹²⁰. L'avenant Thalès d'octobre 2010 modifiant l'accord de 1999 supprime la référence aux syndicats présumés représentatifs. Désormais, la possibilité de constituer un intercentre est reconnue aux organisations syndicales « représentatives au niveau du groupe Thalès » ¹²¹.

b) L'appréciation des critères de représentativité et la règle de concordance

Dans la mesure où la représentativité doit désormais nécessairement être prouvée, un certain nombre d'accords font apparaître les conditions dans lesquelles sont appréciés ses critères issus de la loi du 20 août 2008 et, en particulier, le critère de l'audience électorale. Outre, parfois, une présentation des nouvelles règles à vocation purement informative, l'impact de la loi en termes de caractère cyclique de la représentativité et d'importance accrue de la règle de concordance semble avoir pénétré les textes conventionnels.

• Présentation à caractère informatif des nouvelles règles

Dans les accords du corpus IBM, la prise en compte des évolutions issues de la loi du 20 août 2008 s'exprime dès les premiers articles. Dans l'accord de 2001, un article rappelait les anciennes règles légales concernant la reconnaissance du caractère représentatif et ses effets. A la place, l'accord de 2012 insère un ensemble de stipulations qui concernent l'apparition des différents degrés de représentativité, la problématique de la mesure de représentativité sur différents niveaux liée au renforcement de la règle de concordance par l'extinction de la représentativité présumée et des mandats réservés aux syndicats non représentatifs. Ainsi, de nombreux passages exposent les nouvelles règles légales et en expliquent les conséquences.

l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise. Elle est conforme à la jurisprudence postérieure de la Cour de cassation : « L'affichage et la diffusion des communications syndicales à l'intérieur de l'entreprise sont liés à la constitution par les organisations syndicales d'une section syndicale, laquelle n'est pas subordonnée à une condition de représentativité ; que, dès lors, les dispositions d'une convention ou d'un accord collectif visant à faciliter la communication des organisations syndicales ne peuvent, sans porter atteinte au principe d'égalité, être limitées aux seuls syndicats représentatifs et doivent bénéficier à tous les syndicats qui ont constitué une section syndicale » (Soc, 21 septembre 2011, n° 10-19.017 et 10-23.247, FS P+B ; J.C.P. éd. G 2011, p. 1086, obs. G. Dedessus-Le-Moustier).

¹²⁰ Cass. soc, 16 décembre 2008, *Bull. civ.* V, n° 251.

¹²¹ Art. 2.

Dans le corpus BPCE-Natixis figure le même souci. Ainsi, l'accord conclu en 2009 prend soin de rappeler les conditions d'appréciation du critère de l'audience : seuls sont pris en compte les suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles, quel que soit le nombre de votants.

Dans le corpus CEA, l'avenant de 2012 à la Convention de travail, expressément conclu en adaptation à la loi de 2008, indique que la représentativité s'apprécie en fonction des suffrages exprimés au premier tour des élections ¹²². Au demeurant, l'accord ne fait aucune mention des autres critères, ce qui dénote bien la prévalence de l'audience électorale.

En revanche, l'accord fait l'impasse sur son mode de calcul au niveau central. Or, ce critère soulève une difficulté propre aux instances conventionnelles du CEA. En effet, il existe au niveau central une instance conventionnelle appelée Comité national. Il semble qu'il se substitue au comité central d'entreprise légal. Mais, contrairement à ce dernier, le Comité national est élu au suffrage direct par les salariés. Or, rien ne précise si l'audience électorale résulte, conformément à la loi, d'une compilation des suffrages obtenus aux élections des comités d'établissement ou si elle est mesurée en prenant en compte les suffrages obtenus à l'élection directe du Comité national. Assurément, ce dernier mode de calcul serait contraire au caractère d'ordre public absolu des dispositions légales relatives à la mesure de l'audience affirmé par la Cour de cassation ¹²³. Quoi qu'il en soit, l'existence d'une élection directe au niveau central est à tout le moins de nature à affaiblir le critère de l'audience à ce niveau s'il venait à donner des résultats sensiblement différents de la compilation des audiences d'établissement.

Le **corpus Thalès** contient deux avenants qui ont pour objet d'adapter les accords existants aux nouvelles règles de la représentativité issues de la loi du 20 août 2008. Conclu le même jour, le premier avenant du 4 octobre 2010 modifie l'accord de 1999 instituant l'intercentre et précise l'appréciation de la représentativité au niveau du groupe, tandis que le second accord modifie l'accord de 2006 sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social. En dépit du souci affiché d'adapter les dispositions conventionnelles, il faut constater que cette adaptation est inégale. Concernant le second avenant, celui-ci contient les nouvelles règles de désignation du représentant de la section syndicale. De ce point de vue, l'accord a bien un rôle informatif rappelant les conditions de désignation, les missions et les moyens dont dispose cette institution. Toutefois, certaines dispositions auraient certainement mérité d'être modifiées. Ainsi,

¹²² Art. 5.3

¹²³ Cf. Soc, 18 mai 2011, n° pourvoi 10-60.406 (P+B+R+I), *D.* 2011, p. 1492 ; *J.C.P.* éd. S du 13 septembre 2011, obs. J-Y. Kerbourc'h, p. 37 ; F.-J. Pansier, « Los olvidados du syndicalisme », *C.S.B.*, 2011, p. 190 ; A. Brousse, *R.D.T.* 2011, p. 449 ; *R.J.S.* 7/2011, p. 563 ; *J.S Lamy*, 2011, p. 302, obs. F. Millet. Cf. déjà Soc, 6 janvier 2011, *Bull. civ.* V, n° 9.

en vertu de l'accord de 2006, les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe peuvent organiser des réunions préparatoires aux négociations de groupe et compléter leur délégation par des représentants des salariés. Leur nombre dépend de l'audience électorale : 25 pour les syndicats ayant « une représentativité supérieure à 30 % ; « 20 pour une représentativité entre 10 % et 30 % ; 15 personnes pour une représentativité comprise en 5 % et 10 % ; 10 personnes pour une représentativité inférieure à 5 % »¹²⁴. De manière étonnante, cette stipulation n'a pas été modifiée. Non seulement le vocabulaire est pour le moins approximatif : ces pourcentages renvoient à l'audience électorale, mais l'accord ne précise pas la manière de la calculer¹²⁵. Mais encore, les seuils mentionnés ne correspondent plus au seuil légal minimal d'audience nécessaire pour être représentatif au niveau du groupe et pour prétendre participer aux négociations à ce niveau. Assurément il aurait été bienvenu de modifier cette stipulation conformément aux nouvelles dispositions légales.

- *Caractère cyclique de l'appréciation de l'audience*

Le caractère désormais cyclique de l'appréciation de la représentativité en fonction du cycle électoral a conduit les négociateurs à préciser celui-ci. Par exemple, l'accord **IBM** y fait explicitement référence¹²⁶. Le **corpus Thalès** est plus précis encore de ce point de vue : les deux avenants conclus en 2010, le premier modifiant l'accord de 2006¹²⁷, le second celui de 1999¹²⁸, définissent le « *cycle électoral* » applicable à l'ensemble des sociétés du groupe, en indiquant que le premier cycle s'achève en décembre 2010.

- *Place accrue de la règle de concordance*

La règle de concordance est depuis longtemps appliquée par les juges, mais elle ne s'appliquait, *ipso facto*, qu'aux syndicats devant prouver leur représentativité et non à ceux qui bénéficiaient de la représentativité d'emprunt. L'entrée en vigueur de la loi soumet l'ensemble des organisations syndicales à la représentativité prouvée, et donc à la règle de concordance. Cet aspect s'exprime, dans les accords étudiés, par un plus grand soin apporté à préciser le niveau de représentativité requis, là où antérieurement seule l'exigence de représentativité était mentionnée.

Le corpus BPCE-Natixis illustre cette tendance. Non seulement l'accord décline les prérogatives selon les niveaux de représentation et selon ceux dans lesquels les syndicats sont représentatifs, mais encore l'accord prend bien soin de préciser que les résultats électoraux sont appréciés, au niveau de chaque établissement pour les délégués

¹²⁴ Art. 3.8 accord de 2006.

¹²⁵ Ainsi ignore-t-on si l'audience est calculée tous collègues confondus et si l'absence de candidat dans un des collègues est prise en compte.

¹²⁶ « Il ressort de ces dispositions que la représentativité des organisations syndicales au sein de la Compagnie IBM France sera établie pour chacun des établissements à l'issue de chaque processus électoral et entraînera sans délai les conséquences prévues par la loi sur les mandats désignatifs de chaque établissement » (art. 2.1.1).

¹²⁷ Art. 1^{er}

¹²⁸ Art. 6

syndicaux de site, les délégués syndicaux supplémentaires et les représentants de la section syndicale et, au niveau de Natixis SA, pour les délégués syndicaux centraux et les permanents syndicaux ¹²⁹.

Dans le corpus IBM, c'est la comparaison des accords successifs qui révèle l'importance de cette prise en compte.

L'accord de 2001 ne faisait en effet aucune mention, même indirecte, des difficultés de la règle de concordance. Pourtant, non seulement IBM est une entité comportant plusieurs niveaux de représentation, mais encore elle était confrontée au système de représentativité prouvée dans la mesure où une organisation non présumée représentative, le SNA, y est implantée de longue date.

Désormais, les dispositions préliminaires informatives de l'accord de 2012 distinguent bien un article 2.1.1. » *Mesure de la représentativité par établissement et conséquences* » et un article 2.1.2. » *Mesure nationale de la représentativité* ». Il distingue en outre trois catégories d'organisations syndicales associées à autant de régimes du droit syndical :

- les organisations syndicales « *représentatives (au sein d'IBM France)* » ;
- les organisations syndicales « non-représentatives au niveau de la Compagnie IBM France » ;
- les organisations syndicales « non représentatives au niveau d'un ou plusieurs établissements ».

Dans le corpus CEA, la place accrue de la règle de concordance est également révélée par la comparaison des accords. Comme IBM encore, le CEA était déjà confronté à la représentativité prouvée avant la loi de 2008 puisqu'un syndicat autonome, le SPAEN, y était implanté.

Avant la loi de 2008, la distinction entre organisations représentatives ou non ne figurait pas en tant que telle dans les accords successifs de droit syndical, et la condition de représentativité pour bénéficier des moyens conventionnels était seulement parfois mentionnée. Surtout, cet accord n'accordait pas une grande place à la distinction des niveaux entreprise/établissements. Elle figurait uniquement en insert dans l'article relatif à la concertation afin de distinguer les comités et les commissions implantés sur ces deux niveaux ¹³⁰. Quant au texte de la Convention de travail du CEA antérieur à 2008, il mentionnait quant à lui : « *Les dispositions du présent chapitre s'appliquent aux organisations syndicales reconnues comme représentatives sur le plan national ; elles s'appliquent également à toute autre organisation syndicale dans la mesure où cette*

¹²⁹ Art. 2.1.1., 2009.

¹³⁰ Art. 3.

dernière fait la preuve de sa représentativité au CEA »¹³¹. Cependant, dans le cadre de l'ancienne distinction entre représentativités présumée ou prouvée, la mention « au plan national » s'entend non pas d'une référence au niveau central dans le cadre de la règle de concordance, mais d'une référence à la présomption de représentativité alors en vigueur, représentativité descendante depuis le niveau national interprofessionnel.

A l'inverse, l'accord conclu en 2012 crée un article 2 spécifiquement consacré à la « *représentation syndicale* ». Cet article est scindé en deux parties déclinant les deux niveaux : la première est consacrée aux organisations syndicales *représentatives au niveau du CEA*¹³² ; la seconde à celles qui sont représentatives « *au niveau d'un établissement du CEA* »¹³³. Cette subdivision se retrouve dans les dispositions relatives à la négociation collective¹³⁴. Une scission similaire apparaît encore s'agissant de la liberté de déplacement, ce qui, au demeurant, constitue une transposition discutable¹³⁵. De même, l'avenant de 2012 à la Convention de travail précise que la négociation collective est réservée aux organisations syndicales Représentatives au niveau de l'entreprise et/ou niveau de l'établissement¹³⁶. Cette double référence à la représentativité et à la règle de concordance se retrouve dans diverses dispositions que ce soient celles relatives aux mandats¹³⁷, celles relatives aux prérogatives reconnues aux organisations syndicales représentatives de l'établissement¹³⁸ ou celles subordonnant l'octroi de moyens à un certain niveau de la représentativité¹³⁹.

Le Corpus Carrefour est un exemple intéressant, dans la mesure où sont organisés différents niveaux de négociation et de représentation supérieurs à celui des élections. Ainsi, la désignation des délégués syndicaux nationaux hypermarchés n'est ouverte que si l'organisation syndicale est « *représentative au niveau du groupe de sociétés relevant du champ d'application de la convention collective d'entreprise CARREFOUR* »¹⁴⁰.

¹³¹ Chap. 2, art. 9.3.

¹³² Art. 2.1.

¹³³ Art. 2.2.

¹³⁴ Art. 3.

¹³⁵ L'article 2.1 prévoit que « *les salariés élus ou désignés au niveau du CEA circulent librement dans l'entreprise* » tandis que l'article 2.2 prévoit de son côté « *les salariés élus ou désignés au niveau de l'établissement circulent librement dans l'établissement concerné* ». Peut-être ne peut-on pas si facilement dissocier la collectivité d'établissement de la collectivité de l'entreprise tout entière. Reste que la distinction n'est pas nécessairement illicite si l'on estime que les attributions du mandat sont rattachées à l'assise de la représentation. Toutefois, faute de jurisprudence claire sur ce point, rien n'est si sûr.

¹³⁶ Art. 5.4

¹³⁷ Désignation des délégués syndicaux centraux (art. 7.1), des délégués syndicaux d'établissement (art. 7.4), possibilité de désigner un représentant à voix consultative à la commission des carrières (art. 21.1 à 21.3), désignation d'un représentant syndical aux activités sociales (pour lesquels la mention « *chaque organisation syndicale représentative au CEA* » est modifiée en « *chaque organisation syndicale représentative au niveau du CEA* »), des représentants du personnel au CCHS (art. 47.1) et du représentant à voix consultative à défaut de représentants (art. 47.2), ainsi qu'au niveau du CHSCT (art. 51.4) ou du conseil de discipline (art. 80).

¹³⁸ Droit de réunion de ses adhérents sur le temps de travail (art. 9.3) ainsi que toute réunion d'information du personnel (art. 9.4).

¹³⁹ Droit de disposer d'un local équipé (art. 10.1) tout comme le droit de disposer d'un budget (art. 10.3).

¹⁴⁰ Art. 2.01 de l'accord de 2007, repris art. 2.01 de l'accord de 2009.

L'accord de 2009 reprend cette précision dans d'autres passages de l'accord ¹⁴¹ et à propos d'autres prérogatives ¹⁴². Enfin, l'accord de 2013 place cette préoccupation au centre de l'accord, avec la définition de son champ d'application, en précisant que « *l'ensemble des dispositions prévues dans les articles et sous-articles du présent Titre 9 est applicable aux seules organisations syndicales représentatives nationalement, c'est-à-dire représentatives au niveau du périmètre de l'ensemble des sociétés entrant dans le champ d'application défini ci-dessus. A ce titre, elles seront désignées dans le présent Titre 9 « organisation(s) syndicale(s) représentative(s) »* ¹⁴³.

Manifeste quant à la place croissante de cette règle dans les relations collectives, un tel énoncé montre aussi un souci de sécurisation, cherchant certainement à éviter le risque contentieux qui pourrait naître du silence de l'accord.

Par ailleurs, l'accord qui met en place le comité emploi et GPEC au niveau Groupe France vise uniquement les « *organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe en France* » ¹⁴⁴, sans préciser les organisations syndicales concernées, mais en fournissant la liste des sociétés concernées en annexe ¹⁴⁵.

Quant au **corpus Thalès**, l'avenant d'octobre 2010 modifiant l'accord de 1999 instituant les intercentres précise ce qu'il faut entendre par « représentatif au niveau du groupe ». L'article 1^{er} de l'accord définit ainsi : sont représentatives au niveau du groupe **pendant toute la durée du cycle électoral**, les organisations syndicales ayant obtenu, **à l'issue du cycle électoral**, au moins 10 % des suffrages **par addition de l'ensemble des suffrages exprimés** au premier tour des élections des comités d'entreprise, des comités d'établissement ou des délégations uniques du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel des sociétés françaises du groupe.

L'introduction de ces dispositions dans les différents corpus est rendue nécessaire par le fait qu'un même syndicat peut être représentatif dans certains établissements sans l'être dans d'autres et sans l'être au niveau central, et réciproquement. La question de la représentativité selon le niveau est d'autant plus importante que, désormais, tous les droits syndicaux de l'entreprise ne sont plus exclusivement réservés aux syndicats représentatifs ¹⁴⁶. La question de la règle de concordance est ainsi par ailleurs étroitement liée à celle des degrés de légitimité jusqu'à la reconnaissance de la représentativité et, partant, à la répartition des prérogatives.

¹⁴¹ Telles que la prise en charge du matériel informatique (art. 4.01, 2009 ; Comp. : art. 3.1, 2007).

¹⁴² Art. 6.01, 2009 ; Comp. : art. 5.01, 2007.

¹⁴³ Art. 9-1.1, 2013.

¹⁴⁴ Art. 29.2.

¹⁴⁵ Art. 3. Il en est de même concernant la désignation des délégués syndicaux de groupe : « Fédération syndicale représentative au niveau du groupe en France ». Notons que ces deux accords datent du 21 décembre 2011, peut-être, selon notre hypothèse, à une date à laquelle la loi de 2008 n'était pas en vigueur (février 2011-mai 2012).

¹⁴⁶ On songe évidemment au RSS.

2. Les prérogatives reconnues aux organisations syndicales

La nouvelle distribution des prérogatives aux organisations syndicales en fonction de conditions nouvelles, et non plus seulement en fonction de leur représentativité ou non, est également actée dans les différents accords étudiés : droits ouverts aux organisations syndicales intéressées au titre des dispositions préélectorales ou, plus largement, aux organisations syndicales présentes dans l'entreprise par le biais de la section syndicale et mandat de représentant de la section syndicale réservé aux organisations syndicales non représentatives (a). Par ailleurs, deux corpus se distinguent en s'inspirant, pour leurs mandats conventionnels, des conditions supplémentaires relatives au bénéficiaire du mandat de délégué syndical réservé aux organisations syndicales représentatives, pour l'un (b), et, pour l'autre, de la nouvelle condition de désignation du représentant syndical au comité d'entreprise substituée à l'ancienne condition de représentativité(c).

a) L'entrée en scène des organisations syndicales non représentatives et l'apparition du représentant de la section syndicale (RSS)

Beaucoup des accords étudiés conclus postérieurement à la loi du 20 août 2008 contiennent des avantages bénéficiant aux organisations syndicales non représentatives.

Dans le corpus IBM, l'accord de 2012 fait référence tantôt aux organisations syndicales « *présentes au sein de l'entreprise* », tantôt à celles qui sont « *intéressées* ». Cette expression renvoie de manière assez approximative au vocabulaire légal. En effet, ce terme est réservé aux règles électorales et ne vise pas nécessairement les organisations implantées dans l'entreprise ¹⁴⁷.

L'accord du CEA relatif au dialogue social de 2012 mentionne, déjà, la catégorie nouvelle des « *organisations syndicales intéressées* », spécifiquement et de manière plus appropriée au titre des dispositions relatives à la négociation préélectorale ¹⁴⁸.

Ensuite, les dispositions relatives à la communication et à l'information syndicale sont expressément ouvertes aux « *organisations syndicales représentatives et non représentatives* » ¹⁴⁹ : utilisation du courrier interne pour deux publications par an¹⁵⁰ auparavant réservée aux organisations syndicales représentatives, et utilisation des moyens de communication informatique ¹⁵¹ dans des conditions similaires à celles de

¹⁴⁷ Art. 2.1.1

¹⁴⁸ Art. 8.2, 2012

¹⁴⁹ Art. 11, 2012

¹⁵⁰ Art. 11.1, 2012

¹⁵¹ Art. 11.2, 2012

l'ancien accord de 2001 qui la réservait lui aussi aux organisations syndicales représentatives ¹⁵².

Le corpus BPCE-Natixis illustre aussi cette entrée en scène. Alors que seules les organisations syndicales représentatives étaient bénéficiaires de l'accord BPCE de 2002, l'accord Natixis de 2009 reconnaît des prérogatives aux organisations syndicales non représentatives, précisant toutefois que ce sont les organisations syndicales ayant constitué une section syndicale, en particulier en matière de communication ¹⁵³.

Il est ainsi pris acte de la mise à égalité des organisations syndicales ayant constitué une section syndicale concernant les moyens d'information, qu'elles soient ou non reconnues représentatives.

Evidemment, une figure nouvelle apparaît dans les accords de droit syndical : le représentant de la section syndicale (RSS).

L'apparition du RSS est parfois discrète. C'est le cas du **corpus Carrefour** : le troisième accord interentreprises de droit syndical de 2013 ¹⁵⁴ prend certes acte de la création du RSS, mais simplement de manière incidente ¹⁵⁵. La même observation vaut pour le **corpus CEA** : les organisations syndicales « *non représentatives dans un établissement* » apparaissent avec le RSS dans l'accord dialogue social de 2012 ¹⁵⁶.

Les accords IBM, Carrefour, Natixis et Thalès, de leur côté, intègrent un nouvel article au sein de leurs accords renvoyant aux dispositions légales applicables ¹⁵⁷ et améliorent les dispositions légales relatives au RSS. Les clauses plus favorables instituent en particulier un contingent d'heures supérieur aux 4 heures prévues par la loi :

- l'accord IBM de 2012 inclut au niveau des établissements le RSS ¹⁵⁸ et lui reconnaît un crédit de 10 heures par mois, qui équivaut à la moitié de celui reconnu au délégué syndical d'établissement ¹⁵⁹ ;

¹⁵² Art. 2 et 11, 2001

¹⁵³ Art. 2-6 al. 6.

¹⁵⁴ Selon notre hypothèse, il s'agirait du premier accord conclu sous l'empire des nouvelles règles de représentativité.

¹⁵⁵ Il est ainsi, incidemment, mentionné en matière de la prise en charge des frais de transport pour la participation aux réunions préparatoires aux négociations nationales organisées par les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe (art. 9-1.4.1.2) : « à raison d'un délégué » devient « à raison d'un délégué syndical ou d'un représentant de section syndicale par établissement » et « par établissement où l'organisation syndicale est représentée par un délégué syndical » devient « par établissement ». De manière tout aussi incidente, il est également inclus dans la liste des personnes que l'organisation syndicale représentative au niveau du groupe peut inviter à ses réunions consécutives aux réunions paritaires (art. 9-1.4.1.3).

¹⁵⁶ Art. 2.2

¹⁵⁷ Art. L. 2142-1-1 C. trav.

¹⁵⁸ Art. 2.2.2

¹⁵⁹ Ce dernier dispose de 10 heures en-deçà dans les établissements de moins de 150 salariés, 15 heures dans les établissements dont l'effectif est compris entre 150 et 499 et 20 heures par mois dans les établissements d'au moins 500 salariés.

- l'avenant Thalès de 2010 transpose les dispositions relatives au RSS avec un crédit d'heures de délégation de 8 heures par mois ;
- quant à l'accord conclu au sein de Natixis SA, il autorise la désignation d'un RSS supplémentaire pour l'établissement Paris/région parisienne.

b) Les nouvelles règles de désignation des délégués syndicaux

L'accord de 2011 relatif aux délégués syndicaux de groupe Carrefour, mandat purement conventionnel, s'inspire de la nouvelle règle du choix du délégué syndical d'entreprise ou d'établissement ¹⁶⁰ : il doit être choisi parmi les candidats aux élections ayant obtenu au moins 10 % de suffrages ou, à défaut seulement, les autres candidats ou, à défaut seulement, un autre adhérent. L'accord aurait pu, à la place, renvoyer à l'article L. 2143-5 qui régit le délégué syndical central et reprend la même condition.

c) Les nouvelles règles de désignation du représentant au comité d'entreprise

La convention collective révisée du CEA de 2012 se réfère aux « *organisations syndicales ayant au moins deux élus au comité* » ¹⁶¹, condition de désignation du représentant syndical au comité d'établissement sous l'empire de la loi du 10 août 2008 ¹⁶².

Ce qui est intéressant ici est que cette condition est aussi transposée à d'autres instances. Ainsi, le CEA étant doté d'entités distinctes pour la gestion des œuvres sociales, légalement dévolues à ces comités, cette condition est logiquement transposée au représentant syndical au comité central des activités sociales ¹⁶³ et au comité local des activités sociales ¹⁶⁴.

De manière plus originale, elle est aussi transposée au Comité national ¹⁶⁵, instance conventionnelle qui semble jouer au sein du CEA le rôle de comité central d'entreprise. Or, la loi de 2008 n'a pas transposé cette condition au comité central d'entreprise au sein duquel, différemment, le représentant syndical est attribué à « *chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise* » ¹⁶⁶. Cette dérogation rejoint celle, plus large, du mode de désignation des autres membres de ce comité qui sont, au CEA, élus au

¹⁶⁰ Art. L. 2143-3 C. trav.

¹⁶¹ Art. 16

¹⁶² Art. L. 2324-2 C. trav. Rappelons que cette condition ne s'appliquait, *de facto*, que dans les entreprises d'au moins 300 salariés puisque, dans les autres, ce mandat est de plein droit attribué au délégué syndical, par un cumul obligatoire de mandat. Cependant, la loi du 4 mars 2014 a substitué à cette condition la qualité de syndicat représentatif. Ainsi, comme avant la loi du 20 août 2008, seuls les syndicats représentatifs sont habilités à désigner un représentant syndical au comité d'entreprise.

¹⁶³ Art. 28

¹⁶⁴ Art. 31

¹⁶⁵ Art. 11

¹⁶⁶ Art. L. 2327-6 C. trav. : « (...) désigne un représentant au comité central d'entreprise choisi soit parmi les représentants de cette organisation aux comités d'établissement, soit parmi les membres élus de ces comités ».

suffrage direct plutôt que d'être désignés par les organisations syndicales parmi leurs élus comme ce devrait être le cas dans un comité central d'entreprise.

3. Nouvelles conditions de validité des accords

Pour rappel, la loi du 20 août 2008 a renforcé l'exigence majoritaire lors de la conclusion des accords collectifs de travail qui avait été généralisée par la loi du 4 mai 2004. Ce renforcement transparait dans un certain nombre d'accords qui prennent acte de ce changement.

Dans le corpus Thalès, la référence aux nouvelles conditions de validité des accords collectifs apparaît dans la prise en compte par les négociateurs du caractère cyclique de l'appréciation de l'audience précédemment mentionnée. Ainsi, l'article 1^{er} de l'avenant conclu en 2010 stipule : « *Ainsi au niveau du groupe, le cycle électoral en cours devant s'achever au mois de décembre 2010, seront alors connus le pourcentage respectif de chaque organisation syndicale et corrélativement les conditions de majorité applicables aux accords de groupe pendant toute la durée du nouveau cycle électoral* ».

Les corpus IBM et Carrefour intègrent de manière plus explicite les nouvelles règles de validité des accords collectifs.

Dans le corpus IBM, dans la tradition informative des accords de ce corpus, l'accord de 2012 expose d'abord les nouvelles règles en se référant expressément à l'article L.2232-2 du Code du travail – de manière erronée, ce dernier portant en réalité sur les conditions de validité des accords interprofessionnels. Il prévoit ensuite : « *La Direction communiquera après chaque premier tour d'élection du CE d'un établissement, et à l'ensemble des organisations syndicales intéressées, le détail des voix valablement obtenues par chaque organisation syndicale, représentative ou non, et pour l'ensemble des établissements, ainsi que les éventuelles clefs de répartition en cas de listes communes* »¹⁶⁷.

Le second accord interentreprises **Carrefour** de droit syndical (2009) contient un article relatif aux conditions de validité de l'accord entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2009¹⁶⁸ qui n'existait pas dans l'accord de 2007. Il vise l'article L. 2232-12 du Code du travail, relatif à la condition d'audience des signataires pour la validité des accords d'entreprise et d'établissement, et en reprend les termes. Toutefois, de manière surprenante, les dispositions de cet article sont amputées du droit d'opposition qui fait partie des conditions de validité légales. La direction misait-elle sur une signature unanime ?

C'est seulement dans le troisième accord interentreprises de droit syndical de 2013¹⁶⁹ qu'apparaît, comme chez IBM, une obligation d'information corrélative sur les

¹⁶⁷ Art. 2.1.3

¹⁶⁸ Chapitre 11.01

¹⁶⁹ Selon notre hypothèse, il s'agirait du premier conclu sous l'empire des nouvelles règles de représentativité

audiences¹⁷⁰. Ainsi, une information écrite est assurée relativement à l'exercice du droit d'invitation, du droit de signature et du droit d'opposition. A la différence d'IBM, voire de Thalès, ce document est remis ponctuellement à chaque négociation et non relativement au cycle électoral. Logiquement, et à la différence d'IBM, il n'a ni pour sujet ni pour destinataires les organisations non représentatives. On peut se demander si cette modalité n'a pas pour effet, sinon pour objet, d'agir plus encore sur les stratégies syndicales de consensus et de divisions. En effet, plus que le principe même d'une information sur les résultats d'audience syndicale, cette réitération à chaque négociation permet de mettre en exergue le rapport de forces quantitatif entre organisations. Elle nous paraît donc de nature à exacerber l'impact de la condition d'audience sur le déroulement même des discussions – ce qui est sensiblement différent de son objet légal, limité à la validation du texte issu de ces discussions.

Mentionnons aussi, sans détailler, car ce point le sera ultérieurement, que l'accord applique de manière originale l'exigence majoritaire relative à la validation des accords collectifs à la désignation de l'expert chargé d'assister la commission emploi. Plus qu'une simple application de la loi de 2008, il faut voir dans cette disposition une pénétration plus profonde que l'indubitable influence de la loi.

Dans les accords se référant explicitement à la loi du 20 août 2008, la négociation s'est donc emparée substantiellement des changements opérés. Mais la pénétration de ces changements va encore plus loin : les négociateurs se sont en effet préoccupés d'en tirer toutes les conséquences et de prendre en compte des incidences, plus indirectes, de la réforme.

II.3 Incidences

Outre les effets directs du nouveau cadre légal, il revient à la négociation collective de prendre en compte qu'une même organisation syndicale peut désormais être, de manière simultanée, représentative ou non, en fonction des différents niveaux et au regard de la règle de concordance ; une question similaire pouvait interpeller les négociateurs quant à la « gestion » de la perte de représentativité, définitive ou temporaire, en raison du caractère cyclique de la mesure de certains critères, et, plus largement, de la disparition de la présomption de représentativité. Il s'agit alors de négocier sur des règles propres aux organisations syndicales non représentatives à tel ou tel niveau (A). Par ailleurs, puisque la loi invite à rechercher une représentativité « réelle », la reconnaissance de la représentativité n'exclut pas d'approfondir la représentativité légale. Certains accords ont ainsi cherché à instituer une clef de

¹⁷⁰ Art. 9-2.2 : « A partir du 1^{er} janvier 2013, lors de chaque première réunion de négociation, la Direction intégrera systématiquement à la présentation un document précisant les organisations syndicales représentatives invitées à la négociation ainsi que leur pourcentage de représentativité. Ce document sera actualisé lors de l'envoi du projet d'accord d'entreprises et communiqué aux Délégués Syndicaux Nationaux Hypermarchés »

répartition des prérogatives et moyens conventionnels entre les organisations représentatives : il s'agit alors de choisir des critères de répartition supplémentaires jouant entre syndicats satisfaisant par ailleurs les critères de la représentativité (B).

A. La sélection des organisations syndicales dans l'espace et dans le temps

1. La sélection des organisations syndicales dans l'espace

Sur cette question, les corpus apportent des réponses assez différentes, comme l'éclaire par exemple la comparaison entre le corpus Carrefour (a) et le corpus CEA (b).

a) Le corpus Carrefour : une sélection par le haut

Aucun des accords du corpus Carrefour n'organise de droits spécifiques à l'égard des syndicats représentatifs à un niveau décentralisé, mais pas à un autre niveau plus central ¹⁷¹. Pourtant, ces hypothèses ne sont pas fictives : par exemple, la CFTC a perdu sa représentativité au niveau « interentreprises » ou « hypermarchés », tout en se maintenant dans les négociations au niveau Groupe France. Elle doit donc avoir une représentativité insuffisante au niveau interentreprises, mais reste implantée et représentative dans certaines entités du groupe. Par exemple, elle est partie aux NAO 2013 du périmètre « Carrefour Market » (non inclus dans le périmètre interentreprises). Elle est aussi partie à l'accord du 11 février 2011 qui est un accord interentreprises, mais avec un champ un peu plus restreint de sociétés que les accords de droit syndical.

Carrefour a choisi d'exiger un niveau de représentativité globale, dans le périmètre interentreprises, plutôt centralisé. Les accords de droit syndical sont conclus à ce niveau. Les *mandats* et *prérogatives* conventionnels reconnus par ces accords sont également institués pour ce niveau, parfois avec un souci d'articulation descendante ¹⁷². Il est donc logique de faire une place importante à la représentativité globale. Mais la question se pose différemment à l'égard des *moyens* syndicaux ouverts par l'accord. En effet, ils ne sont pas spécifiquement destinés à être utilisés au niveau central : les organisations « globalement » représentatives peuvent ainsi faire bénéficier leurs militants des moyens qui leur sont accordés, y compris aux niveaux plus décentralisés.

En conséquence, la prédilection pour un niveau centralisé de négociation se traduit alors par la possibilité de consolider l'implantation syndicale aux niveaux plus décentralisés et une homogénéisation de ces moyens indépendante des déséquilibres de l'implantation de l'organisation. Réciproquement, si ce dispositif n'est pas compensé par des accords de droit syndical d'entreprise ou d'établissement (ce qui ne semble pas être le cas), il contribue à écarter du jeu et à défavoriser les organisations qui ne sont

¹⁷¹ Soit : établissements vis-à-vis de l'entreprise ; sociétés vis-à-vis du périmètre hypermarchés ou du groupe.

¹⁷² Ainsi, chaque organisation syndicale représentative au niveau interentreprises peut, à la suite des négociations annuelles obligatoires, organiser une réunion d'information à laquelle les RSS des établissements dans lesquelles elles ne sont pas représentatives peuvent participer.

représentatives que localement, dès lors qu'elles ne sont pas globalement représentatives, comme celles qui ne sont représentatives à aucun des niveaux. Le corpus Carrefour montre une ambivalence des effets de la loi du 20 août 2008 au regard de l'aspiration à une légitimité ascendante (la représentativité prouvée fondée sur les élections) plutôt que descendante (la représentativité d'emprunt, par présomption). Elle ne s'accompagne pas nécessairement d'une décentralisation des prérogatives et moyens. Au contraire, même, elle peut tout à fait se traduire, comme ici, par une limitation du nombre de syndicats ¹⁷³ plutôt que sur un paysage syndical plus diversifié au niveau décentralisé. Une analogie peut être trouvée avec d'autres aspects de la loi du 20 août 2008 qui sont autant de conditions incitant à rejoindre un syndicat déjà constitué ou à y rester, telles que la technique des seuils légaux d'audience et d'ancienneté ou encore l'exigence d'avoir participé, sur une étiquette déterminée, aux élections.

Pour conclure, il n'est pas entièrement certain que les différences de traitement ainsi instituées au niveau local soient licites. D'une part, il est possible de considérer que la règle de concordance est une règle d'ordre public absolu que les interlocuteurs sociaux ne peuvent déroger. D'autre part, les différences de traitement créées doivent être justifiées par des raisons objectives et pertinentes ¹⁷⁴. Or, en combinant cette règle avec la règle de concordance, l'égalité entre syndicats représentatifs devrait être appréciée au niveau auquel l'avantage est conféré : une différence d'avantages au sein d'un établissement ne pourrait être justifiée que par une différence de situation au niveau de cet établissement, et non en fonction de la situation globale des organisations syndicales.

Pour être rigoureux sur les justifications admissibles, il conviendrait d'opérer une distinction. Autant, il paraît justifié d'appliquer la règle de concordance aux *prérogatives*, qui sont spécifiquement attachées à un niveau, autant l'attribution de *moyens* syndicaux est plus difficilement rattachable à un niveau spécifique.

Autrement dit, la difficulté de rattachement rendrait inopposable la règle de concordance et il serait permis de réserver les moyens conventionnels à certains syndicats sélectionnés au niveau global, indépendamment de leur situation réelle établissement par établissement et entreprise par entreprise.

Cependant, admettre ce privilège aux syndicats globalement représentatifs ne paraît pas de nature à favoriser l'instauration d'une représentativité ascendante. Mais encore faut-il s'entendre sur le sens de l'objectif poursuivi par la loi, à savoir la « *rénovation de la démocratie sociale* », qui n'est pas si univoque ¹⁷⁵.

¹⁷³ Au nombre de six, tout de même, chez Carrefour.

¹⁷⁴ Cf. *supra* Introduction.

¹⁷⁵ Voir *infra*, sur l'institutionnalisation.

b) Le corpus CEA : une relative autonomie des niveaux

Un autre modèle, d'application stricte de la règle de concordance, est offert par l'accord CEA de 2012¹⁷⁶. La différence avec le corpus Carrefour s'explique par le fait que l'accord du CEA organise les mandats, prérogatives et moyens tant au niveau central qu'au niveau local, de manière distincte.

S'agissant des mandats, les organisations représentatives au niveau central mais pas dans un établissement disposent d'un RSS dans les conditions de droit commun¹⁷⁷. Elles sont donc, faute de dispositions spécifiques, assimilées aux organisations non représentatives à aucun niveau. De même, en termes d'attributions, la délégation de négociation au sein d'un établissement « *peut également comprendre un délégué syndical central* », mais il « *ne peut se substituer pour autant au délégué syndical d'établissement* »¹⁷⁸. Ainsi, la représentativité globale n'entraîne aucun traitement de faveur au niveau local.

Au niveau central, la réciproque est vraie et ce, tant pour les « Organisations syndicales représentatives au niveau d'un ou plusieurs établissements, mais non représentatives au niveau du CEA » que pour les « Organisations syndicales non représentatives, mais ayant constitué une section syndicale ou syndicat d'établissement ». Certes, les organisations non représentatives au niveau central, qui sont donc privées de délégué syndical central, sont appelées à nommer « le salarié élu ou désigné qui assume la responsabilité de l'organisation syndicale au niveau du CEA », mais il ne s'agit pas d'un mandat¹⁷⁹.

S'agissant des moyens, le droit de disposer d'un local équipé présente la même inclinaison pour une stricte application de la règle de concordance pour le niveau local, mais non pour le niveau central¹⁸⁰. Au niveau local, seules les organisations syndicales ayant établi leur représentativité dans l'établissement y disposent d'un local propre tandis que les organisations syndicales non représentatives, mais ayant constituées une section ou créé un syndicat bénéficient d'un local commun. Ainsi, les organisations représentatives dans un autre établissement ou à un autre niveau sont traitées comme organisations qui ne sont représentatives à aucun niveau, sans privilège, comme pour les mandats : la règle de concordance est donc strictement appliquée.

En revanche, au niveau central, chaque organisation représentative à ce niveau dispose d'un local propre alors que les organisations représentatives dans un ou plusieurs établissements seulement et non dans l'ensemble, disposent d'un local commun¹⁸¹. Une

¹⁷⁶ Art. 2 relatif à la représentation syndicale.

¹⁷⁷ Art. 2.2

¹⁷⁸ Art. 4.2

¹⁷⁹ Il s'agit davantage d'un procédé à lier à la transposition de l'organisation hiérarchique de l'entreprise (voir *infra*).

¹⁸⁰ Art. 10.1

¹⁸¹ Installé au sein de l'établissement de Saclay, le plus grand des dix centres de recherche du CEA et l'un des plus anciens.

distinction est donc établie entre organisations représentatives à un niveau plus décentralisé et organisations représentatives à aucun niveau. à la différence de Carrefour, l'attribution d'un local marque une inclinaison pour une conception plutôt ascendante des attributs de la représentativité.

2. La sélection des syndicats dans le temps

La question de la sélection des syndicats dans le temps renvoie évidemment au problème de la perte de représentativité (b). Auparavant, la place nouvelle de l'audience électorale mérite de consacrer quelques développements sur la période préélectorale et, en particulier, sur la compétition élargie induite par les règles sur la représentativité (a).

a. Le temps de la compétition électorale

L'accord IBM de 2012 prend acte de l'importance nouvelle des élections professionnelles en matière de droit syndical. Aussi gomme-t-il toute différence entre organisations syndicales qui serait liée à la représentativité dans le cadre du processus électoral. Il prévoit l'attribution de moyens de fonctionnement affectés spécifiquement au processus électoral qui sont traités à part des autres moyens syndicaux. En particulier, un budget spécifique est alloué pour les professions de foi en fonction du nombre d'électeurs concernés par l'élection, sans considération pour les caractères propres des différentes organisations syndicales, y compris leurs audiences respectives aux élections précédentes – à la différence du budget dit « *de fonctionnement syndical* »¹⁸².

Dans la convention collective CEA révisée en 2012, si les droits de réunion de ses adhérents sur le temps de travail¹⁸³ et de réunion d'information du personnel¹⁸⁴ sont réservés aux organisations syndicales représentatives de l'établissement, l'avenant à la Convention ménage une exception pour la période préélectorale. Dans ce cadre, peuvent réunir le personnel les sections syndicales ou syndicats d'établissement ainsi que les bureaux nationaux présentant des candidats aux élections centrales et ne disposant pas de section dans l'établissement¹⁸⁵. A l'inverse, l'ancienne distinction de la prise en charge des déplacements, qui réservait un quota d'ordres de mission pour la période préélectorale, n'existe plus dans l'accord de 2012.

Conformément à l'esprit nouveau de la loi du 20 août 2008, cette période est l'occasion d'une mise à égalité des organisations implantées en vue de la compétition électorale à partir de laquelle, notamment, la représentativité sera établie. Cette tendance n'est pas générale entre les accords étudiés, mais cela peut s'expliquer par le fait que la période

¹⁸² Art. 3.1.1. Voir *infra*.

¹⁸³ Art. 9.3

¹⁸⁴ Art. 9.4

¹⁸⁵ Art. 9.5

préélectorale a vocation, au moins voire davantage, à être régie par les clauses du protocole d'accord préélectoral et non figée dans un accord de droit syndical.

b. Le temps après les élections et la perte de représentativité

La question de la perte de représentativité ne se trouve pas davantage au cœur des préoccupations des accords du **corpus Carrefour** que celle des syndicats représentatifs à un niveau décentralisé, mais pas central. Aucun des accords n'organise ni de droits spécifiques à l'égard des syndicats non représentatifs, ni de règles de transition en cas de perte de représentativité. Pourtant, ce cas de figure s'est manifesté chez Carrefour, à la lecture des accords. Sont présentes les organisations affiliées aux cinq confédérations représentatives au niveau national interprofessionnel, mais aussi la Confédération Autonome des Travailleurs (CAT), seule déjà soumise à la représentativité prouvée et initialement présente aux niveaux du groupe et interentreprises.

Au niveau « Groupe France », la CAT était présente aux négociations de l'accord relatif au renouvellement du comité de groupe du 30 mai 2007, alors qu'elle ne l'était pas à la négociation de l'accord GPEC de 2006. Cela peut s'expliquer soit par l'acquisition plus tardive de sa représentativité, soit par la différence de périmètres entre les deux accords qui, du fait de la règle de concordance, lui permet d'être globalement représentative dans le champ plus large de l'accord de renouvellement du comité de groupe, mais pas spécifiquement dans celui de l'accord GPEC. Après la loi du 20 août 2008, elle ne sera pas davantage présente à la négociation de l'accord GPEC du 6 février 2009, ni non plus à celle de l'accord du 21 décembre 2011 relatif aux délégués syndicaux de groupe ¹⁸⁶. Il est très probable que la CAT ait perdu sa représentativité, voire son implantation (y compris éventuellement par une désaffiliation en vue de rejoindre une autre organisation). Cette disparition est intervenue avant la loi du 20 août 2008 puisque, selon notre hypothèse, cette dernière n'est entrée en vigueur au sein de Carrefour qu'entre 2011 et 2012.

Au niveau « interentreprises » ou « hypermarchés », la CAT ne participe aux négociations qu'aux accords successifs de 2007 et 2009, mais pas à celle de l'accord suivant de 2013. Cela confirmerait l'hypothèse émise concernant le niveau Groupe France : la CAT a disparu, après janvier 2009, aussi bien au niveau du Groupe France qu'à ce niveau interentreprises. Et, à ce niveau, la CAT n'est pas la seule à avoir perdu sa représentativité : la CFTC également. La représentativité de cette dernière était auparavant garantie par la présomption irréfragable et elle avait participé aux négociations des accords de droit syndical de 2007 et de 2009. Elle ne participe plus à celle de l'accord de 2013.

¹⁸⁶ Le cadre de désignation du délégué syndical de groupe est le même que celui du comité de groupe.

Si la loi renforce les *conditions* d'acquisition de la représentativité, le système conventionnel de Carrefour renforce quant à lui les *effets* attachés à l'acquisition ou à la perte de représentativité : le renforcement des exigences de représentativité et la perte de représentativité, par exemple à certains niveaux concernant la CAT ou la CFTC, se traduisent par des effets importants en termes de mandats, de participation et de moyens. A travers son dispositif conventionnel, il apparaît finalement que Carrefour appartient à un modèle binaire où les syndicats sont représentatifs ou ne le sont pas, faisant apparaître une grande hétérogénéité dans la dispersion des droits et des poids entre organisations syndicales.

A l'inverse de Carrefour, l'avenant **Thalès** conclu en 2010 prend acte non seulement de l'existence de deux sortes d'organisations syndicales dans l'entreprise ¹⁸⁷, mais également de la possibilité pour un syndicat de perdre sa représentativité. L'avenant de 2010 temporise donc les effets liés à cette perte. Ainsi, les syndicats qui ne sont plus représentatifs disposent de trois mois pour restituer le local qui était jusqu'alors mis à leur disposition ¹⁸⁸. Quant aux salariés titulaires d'un mandat, ces derniers bénéficient d'un droit « au repositionnement professionnel » qui consiste en une sorte d'obligation conventionnelle pour l'employeur de reclassement et d'adaptation.

L'accord **Natixis** conclu en 2009 contient également des clauses visant à temporiser la perte de représentativité. Il est ainsi prévu que le permanent syndical désigné par un syndicat ayant perdu sa représentativité perd automatiquement son mandat. Toutefois, l'accord prévoit que la fin du mandat intervient dans un délai de 6 mois et, en tout état de cause, le temps nécessaire au repositionnement du permanent ¹⁸⁹.

En conclusion, les accords étudiés s'emparent à des degrés très variables des incidences de la loi du 20 août 2008 sur la sélection des organisations syndicales, que ce soit d'un point de vue spatial ou temporel. En revanche, ils s'ingénient tous, de manière plus ou moins audacieuse, à organiser la répartition des moyens conventionnels entre organisations syndicales représentatives.

B. Vers une atténuation de la distinction entre syndicat représentatif/syndicat non représentatif

L'étude montre que certains interlocuteurs sociaux ont la volonté d'atténuer les effets de la partition entre syndicats représentatifs et syndicats non représentatifs.

¹⁸⁷ Cela étant, l'accord prévoit des conditions d'accès aux avantages syndicaux plus favorables que les conditions légales. Par exemple, concernant le local syndical, seules les organisations syndicales représentatives implantées dans les établissements de plus 400 salariés, au lieu de 1 000 selon la loi, disposent d'un local propre, tandis que celles qui ne sont pas représentatives partagent un local commun.

¹⁸⁸ Art. 5.4.1 Avenant du 4 octobre 2010.

¹⁸⁹ Art. 2-3-1 *in fine*.

Le Corpus IBM est sans doute le plus représentatif : à plusieurs occasions, les interlocuteurs sociaux ont attribué des moyens et des avantages aux syndicats non représentatifs, même dans le cadre de la négociation collective, qui constitue pourtant légalement le pré carré des syndicats représentatifs. Si certains droits sont bien, conformément à la distinction légale, réservés aux organisations syndicales « *représentatives (au sein d'IBM France)* », les normes conventionnelles négociées au sein d'IBM ménagent une place plus importante aux syndicats non représentatifs à trois titres ¹⁹⁰.

• ***En premier lieu, l'accord de 2012 attribue certains droits aux organisations « mixtes »,*** c'est-à-dire, d'une part, les organisations syndicales « *non représentatives au niveau de la Compagnie IBM France* » et, d'autre part, les organisations syndicales « *non représentatives au niveau d'un ou plusieurs établissements* ». Il est donc tenu compte que, conformément à la règle de concordance, un même syndicat peut être représentatif dans certains établissements sans l'être dans d'autres et sans l'être au niveau central, et réciproquement. En particulier, les organisations syndicales « *nationalement non représentatives* » se voient ouvrir un mandat de « *Coordinateur syndical central* » ¹⁹¹, en réplique au délégué syndical central ouvert aux organisations nationalement représentatives. Le mandat de coordinateur syndical central a pour objet de « *faciliter la communication avec la Direction* ». Il est notamment habilité à notifier les désignations syndicales à la direction, à l'instar du délégué syndical central, lorsque ce n'est pas l'organisation elle-même, ou un représentant habilité par elle, qui en est l'auteur. Il dispose de certains moyens matériels. En revanche, il n'a pas de statut protecteur. Le Coordinateur syndical central réservé aux organisations « *nationalement non représentatives* » dispose d'une faculté de détachement à hauteur de 25 % de son contrat, comme le délégué syndical central suppléant, et non à temps plein comme le délégué syndical central.

Parallèlement, l'accord a introduit un mandat de « *Correspondant syndical local (CSL)* » ¹⁹². Il est réservé aux « *syndicats représentatifs au niveau national, mais non représentatifs au niveau local sur un ou plusieurs établissements* ». Le CSL est intégré à la liste des mandats d'IBM et pourvu d'un crédit de dix heures mensuelles de délégation

¹⁹⁰ Sans compter la désignation du représentant de la section syndicale qui leur est réservée par la loi.

¹⁹¹ Art. 2.2.2 et 4.1.3.

¹⁹² Art. 2.2.2. Ce point a été ajouté entre le projet d'accord de septembre 2013 et l'accord signé le 17 octobre. Ce CSL était en réalité déjà mentionné dans le projet de septembre, mais sous une forme beaucoup plus accessoire. Il s'agissait alors d'un aménagement des mandats surnuméraires de délégué syndical d'établissement. En 2001, chaque organisation disposait, sous la responsabilité du délégué syndical central, de huit mandats à répartir, pour tenir compte « *de la dispersion géographique des lieux et de la différence d'effectif entre eux-ci* ». Dans le projet de 2012, le nombre de mandats surnuméraires était augmenté à dix, toujours réservé aux « *organisations syndicales représentatives* » sous la responsabilité du délégué syndical central, et permet de désigner tant des délégués syndicaux supplémentaires (à condition de « *satisfaire aux obligations légales, notamment liées à la représentativité par établissement* ») que des « *Correspondants Syndicaux Locaux* ».

pour son activité ¹⁹³, il est cependant privé de tout statut protecteur propre. Enfin, il n'a aucune vocation « à se substituer dans sa fonction aux délégués syndicaux, notamment en termes de négociation locale ». Sa fonction le rapproche donc du représentant de la section syndicale légale, à l'exception du statut protecteur. L'objectif était vraisemblablement de pallier les conséquences de la jurisprudence d'alors. Selon la Cour de cassation, « l'organisation syndicale qui [avait] désigné un délégué syndical central au niveau de l'entreprise au sein de laquelle elle est représentative ne [pouvait] désigner un représentant de la section syndicale au sein de l'un des établissements de l'entreprise » ¹⁹⁴. Toutefois, le cas échéant, la lecture faite de cette interprétation était incomplète puisque la même décision précisait encore : « Un accord collectif ne peut déroger aux règles d'ordre public absolu de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 relatives à la détermination de la représentativité des organisations syndicales » pour en déduire que l'organisation syndicale concernée ne pouvait opposer au juge un accord collectif pour échapper à cette interdiction. Quoi qu'il en soit, la Cour de cassation a depuis renoncé à cette interdiction : « Un syndicat représentatif dans l'entreprise, qui ne saurait, dans un établissement où il n'a pas été reconnu représentatif, bénéficier de moins de prérogatives que celles reconnues aux syndicats non représentatifs est en droit, faute de pouvoir procéder à la désignation d'un délégué syndical, de désigner un représentant de la section syndicale dans cet établissement, peu important qu'il ait désigné un délégué syndical central » ¹⁹⁵. Ce revirement est aussi motivé par le fait d'attribuer à ces syndicats un moyen « de préparer les élections » puisqu'ils peuvent « présenter également des candidats au premier tour des élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel » dans la mesure où « l'audience électorale d'une organisation syndicale constitue l'un des critères fixés par la loi pour que lui soit reconnue la qualité de syndicat représentatif ».

Les organisations concernées, chez IBM, auraient donc désormais le choix entre deux possibilités. Ou bien le syndicat décide de désigner un RSS dans les conditions légales. Le salarié ainsi mandaté bénéficierait d'un statut protecteur et de 4 heures de délégation mensuelles. Ou bien le syndicat le désigne comme CSL dans les conditions conventionnelles, renonçant au statut protecteur, mais disposant d'un crédit d'heures de 10 heures de délégation mensuelles. On peut même envisager que le syndicat procède à une double désignation sur la tête de la même personne ! Il est même difficile d'anticiper la manière dont le juge apprécierait la situation : s'agit-il de mandats cumulables ou de procéder à la détermination de l'avantage le plus favorable ? L'hypothèse soulevée par le nouvel accord IBM est celle d'un concours entre la loi et un accord collectif. Le droit syndical ne déroge pas au droit commun et seule la norme

¹⁹³ Art. 4.2.1.3.1.

¹⁹⁴ Cass. soc., 10 mai 2012, n° 11-21.144.

¹⁹⁵ Cass. soc., 13 février 2013, n° 12-19.662 et n° 12-19.663.

la plus favorable aux salariés a vocation à s'appliquer. Plusieurs décisions contemporaines de la loi de 1982 ont donné l'occasion à la Cour de cassation de préciser la méthode suivie par le juge pour appliquer la règle du plus favorable. Le juge vérifie que l'institution qui en est l'objet relève d'« *une catégorie de même nature que celle prévue par la loi* »¹⁹⁶. En l'espèce, il s'agit de savoir si le représentant de la section syndicale et le correspondant syndical local sont deux institutions de même nature. Le critère de la nature de l'institution permet de déterminer si l'accord collectif apporte une amélioration à l'institution d'origine légale ou si l'accord crée un nouveau droit ou une nouvelle institution de représentation des salariés. Si les juges considèrent que la nature de l'institution conventionnelle est identique à celle prévue par la loi, seules les dispositions plus favorables s'appliqueront. En quoi consiste la *nature* d'une institution de représentation des salariés ? Les formules varient. Dans un arrêt, la Cour de cassation s'est attachée à vérifier que les institutions avaient « *le même effet* »¹⁹⁷ ; un autre évoque la « *finalité* » commune de l'institution légale et de l'institution conventionnelle¹⁹⁸ ; d'autres encore prennent appui sur les « *fonctions* »¹⁹⁹ exercées par les représentants des salariés ; ou enfin sur l'objet de l'institution²⁰⁰. Si les finalités des institutions RSS et CSL sont jugées différentes, elles pourront se cumuler sans qu'il y ait lieu d'apprécier le caractère plus favorable²⁰¹. En revanche, si on estime que ces deux institutions ont la même nature, alors seule l'institution jugée la plus favorable pourra être mise en place, à l'exclusion de l'autre. Dans ce cas, le plus souvent, la loi nouvelle prime sur l'accord collectif et celui-ci devient « caduc » ; les deux institutions ayant « *le même effet* », « *leurs avantages ne pouvaient se cumuler* »²⁰².

De plus, si les deux institutions sont utilisées de manière autonome, cette articulation pose une difficulté au regard de la règle d'égalité de traitement, sur deux plans. D'une part, elle soulève un problème d'égalité entre un RSS, qui dispose d'une protection, mais de moins d'heures de délégation, et un CSL, qui dispose de davantage d'heures de délégation, mais d'aucun statut protecteur. D'autre part, un autre problème d'égalité se pose entre organisations non représentatives au sein d'un établissement : entre celles qui ne sont pas représentatives au niveau central auxquelles seul le mandat de RSS est ouvert et les autres, qui disposent virtuellement des deux mandats. Cette question aurait déjà pu être soulevée avant le revirement de jurisprudence, mais ce dernier, en liant le mandat de RSS à la participation aux élections, la soulève avec davantage d'acuité. En effet, au regard de la participation aux élections, les deux catégories

¹⁹⁶ Cass. soc., 15 mars 2006, *Bull. civ. V*, n° 111 ; *R.D.T.* 2006, p. 114, obs. M. Grévy.

¹⁹⁷ Cass. soc., 20 mars 1985, *Bull. civ. V*, n° 199.

¹⁹⁸ Cass. soc., 16 janvier 1991, n° 89-61498 (non publié).

¹⁹⁹ Cass. soc., 6 juillet 1983, *Bull. Civ.* 1983 V n° 416 ; voir aussi Soc., 20 mars 1985, *Bull. civ. V*, n° 199.

²⁰⁰ Cass. soc., 22 septembre 2010, préc.

²⁰¹ Rapp. Cass. ; soc. 16 janvier 1991, n° pourvoi : 89-61.498 (non publié) ; Soc., 22 septembre 2010, *Bull. civ. V*, n° 194 ; *J.C.P.* éd. S 2010, p. 1499, obs. B. Gauriau.

²⁰² Cass. soc., 20 mars 1985, *Bull. civ. V*, n° 199.

d'organisations syndicales sont bien dans une situation équivalente, même s'il existe entre elles une différence objective tenant à leur représentativité ou non au niveau central.

• *En second lieu, certains droits de l'accord de 2012 sont ouverts à toute organisation syndicale « présente au sein de l'entreprise » ou « intéressées »*, sans distinction entre organisations représentatives ou non.

De manière plus significative, et pour se limiter à un seul exemple ²⁰³, l'accord a créé, au profit de toutes les « *organisations syndicales, représentatives ou non au niveau national IBM France* », un budget dit « *de fonctionnement syndical* » ²⁰⁴. Il est attribué à toutes les organisations syndicales relevant de la catégorie « *intéressées* » (c'est-à-dire présentes). Par principe, ce budget prend la forme de remboursements de frais sur justificatifs réservés aux seules dépenses effectuées dans le cadre des instances de représentation du personnel. Très logiquement, le critère de la représentativité, lié à la capacité de négocier, est écarté. Ce budget est constitué à partir d'un volume global annuel fixé par l'accord à 78 000 € maximum. Le volume du budget de chaque organisation est fixé « *proportionnellement au nombre de voix obtenues par chacune... au niveau national* », c'est-à-dire au prorata de leur audience respective consolidée au niveau central. Le volume global est donc réparti selon une clé fixée par l'accord qui repose exclusivement sur l'audience nationale ²⁰⁵. Ainsi, il est préféré au critère de la représentativité, qui repose sur le principe du tiers exclu – ou un syndicat est représentatif ou il ne l'est pas – une logique graduelle qui est fonction du seul critère de l'audience ²⁰⁶.

²⁰³ Il s'agit aussi du mandat de représentant syndical au comité d'établissement qui est désormais ouvert, conformément à la loi, à toute organisation ayant au moins deux élus. Il faut noter à cet égard que le mandat de suppléant est supprimé (il est également restreint au niveau du comité central d'entreprise puisqu'il ne sera plus admis à siéger qu'en l'absence du représentant syndical titulaire).

²⁰⁴ Art. 3.1.1. Ce budget n'existait pas dans l'accord de 2001.

²⁰⁵ En vertu de l'article 2.1.2, Il est mentionné que si des « *dispositions spécifiques sont définies par le présent accord pour les organisations syndicales intéressées* », ce sera « *en fonction de l'audience mesurée sur les voix cumulées obtenues sur l'ensemble des établissements au premier tour de l'élection des membres titulaires de comités d'établissement* ».

²⁰⁶ La référence au poids électoral est cohérente avec sa destination. Mais cette rationalité n'est pas exclusive d'une autre : sinon, le budget aurait été alloué au regard de l'audience dans chacune des élections. Or, elle l'est au regard de l'audience centrale consolidée, davantage centrée, d'une part, sur chacune des organisations syndicales et, d'autre part, sur leur poids dans l'ensemble de l'entité, tous niveaux confondus. De surcroît, le système choisi s'appuie sur les seuls suffrages obtenus aux élections des titulaires des comités d'établissement (précision ajoutée entre le projet d'accord de septembre et l'accord signé en octobre). C'est donc le critère de l'audience au sens de la représentativité qui est pris en compte et non celui de l'attribution des mandats électoraux. Concrètement, les organisations représentatives seront donc mécaniquement privilégiées par rapport à celles qui n'auront pas atteint le seuil d'audience de la représentativité, sans toutefois que ces dernières ne soient totalement écartées de l'allocation d'un budget. Ce budget permet ainsi à chaque organisation de développer une action syndicale qui lui est propre dans le cadre des prérogatives des institutions élues, qu'elles soient ou non par ailleurs dotées d'un budget. Par ailleurs, ce budget global se substitue aux dispositions de 2001 qui prévoyaient deux crédits annuels de voyage, l'un alloué à chaque syndicat (*i. e.* représentatif), et l'autre affecté à chaque délégué syndical central avec un crédit d'heures pour ces déplacements

• ***En troisième lieu, l'accord de 2012 s'attache à associer les syndicats non représentatifs par des prérogatives propres***, qui vont au-delà de celles prévues par la loi pour les syndicats non représentatifs, mais en deçà de celles reconnues aux syndicats représentatifs. C'est le cas par exemple de l'accès à « *l'information centrale* », remise au comité central d'entreprise et au comité social paritaire, qui est l'instance de négociation ²⁰⁷, et de la transmission du « *calendrier social des négociations et de l'ensemble de ses mises à jour* ». L'accord prévoit même la désignation de deux représentants pour participer aux réunions préparatoires du comité social paritaire, c'est-à-dire aux réunions préparatoires des négociations collectives ²⁰⁸. Ces organisations bénéficient donc indistinctement les unes et les autres de la prise en charge des réunions préparatoires prévue par l'accord de 1984 et rappelée par celui de 2001. En revanche, seules les organisations représentatives bénéficient du nouveau crédit d'heures spécifique de 200 heures par an pour la préparation des négociations, réparties « *sous la responsabilité du DSC* » y compris au bénéfice de salariés non titulaires de mandats dans la limite de 35 heures par un chacun. Une utilité est reconnue à ce que les syndicats non représentatifs aient accès aux mêmes informations que les autres, en sorte qu'ils puissent construire et exprimer une position. Au demeurant, il reste à se demander si et dans quelle mesure un accord collectif peut contraindre les organisations syndicales représentatives à préparer les négociations avec les autres organisations syndicales.

• ***Enfin, soulignons néanmoins que les organisations syndicales représentatives se voient tout de même réserver***, aux niveaux auxquels elles sont représentatives, non seulement les prérogatives que la loi leur confère en propre ²⁰⁹, mais encore certains moyens conventionnels, *supra* légaux, spécifiques, tels que le crédit annuel pour la préparation des négociations ²¹⁰ et le détachement pour activités syndicales extérieures ²¹¹.

(là aussi réservé, donc, aux syndicats représentatifs). Ainsi, les fonds alloués ne sont plus spécialement affectés aux déplacements ni à un mandat déterminé, ne sont plus réservés aux syndicats représentatifs, mais sont répartis inégalement en fonction de l'audience. La nouvelle « représentativité » tend, ici, à renforcer l'idée d'une représentativité graduée, pas entre syndicats représentatifs ou non (contrairement à la lettre de la loi), mais entre syndicats plus ou moins représentatifs en fonction, exclusivement, de leur audience. On observe encore ce phénomène en matière de répartition des crédits de formation syndicale (plafonds d'absences, de jours et de rémunération) : « *Afin de respecter le droit de tout salarié à une formation économique, sociale et syndicale, les organisations syndicales définiront entre elles les limites qu'elles entendent respecter en terme de consommation par organisation en fonction de leurs résultats électoraux.* » (art. 4.2.3.1 de 2012).

²⁰⁷ Art. 2.1.4.

²⁰⁸ Art. 4.1.6 et 3.2.2.2.

²⁰⁹ Le droit de conclure un accord collectif et la désignation d'un délégué syndical.

²¹⁰ Art. 4.2.1.3.2, 2012.

²¹¹ Art. 4.4, 2012. Ce détachement existait en 2001 au profit des organisations représentatives, mais il est remarquable que, compte tenu de l'introduction de plusieurs catégories de syndicats, cette prérogative leur soit toujours réservée.

III.4. Concomitances

La lecture comparée des accords selon qu'ils ont été conclus avant ou après la loi du 20 août 2008 ne montre pas toujours de modifications, transformations ou innovations. On relève parfois des approfondissements amorcés avant l'adoption de la loi du 20 août 2008. Peut-être la loi a-t-elle, dans une certaine mesure, encouragé les interlocuteurs sociaux dans la voie qu'ils avaient eux-mêmes commencé à tracer ; peut-être s'est-elle, réciproquement, inspirée de pratiques de l'air du temps. Ainsi, à défaut d'influence, on peut formuler une hypothèse de synchronisation de certaines tendances observables dans les accords avec les intentions ou effets prêtés par les commentateurs à la loi du 20 août 2008. L'étude de ces aspects nous a ainsi semblé susceptible de venir enrichir la réflexion sur les choix opérés par la loi du 20 août 2008, leurs intentions et leurs effets supposés.

Au regard des accords étudiés, trois évolutions ont été observées. Tout d'abord, les négociateurs poursuivent la même finalité que celle de la loi, à savoir renforcer la légitimité des acteurs et l'établissement d'une représentativité réelle (A). Il s'agit ensuite de l'hypothèse d'un mouvement d'institutionnalisation des activités syndicales et de représentation dans les organisations productives, sous l'impulsion du thème du « dialogue social » que nous distinguons, voire que nous opposons, à la relation de représentation (B). Il s'agit enfin des rapports ambigus entre la loi qui entend promouvoir ce dialogue social et son usage, qui a pour effet paradoxal une autoréglementation, négociée, de l'organisation qui l'émancipe de la tutelle de la loi (C).

A. Légitimation

Les accords étudiés sont assez disparates en ce qui concerne l'adoption de clefs de répartition supplémentaires jouant entre organisations syndicales sélectionnées par leur représentativité. Naturellement, le modèle légal de la répartition égale par organisation syndicale représentative est bien présent (1), mais il n'est pas exclusif de ventilations inégales. Cela ne surprendra guère, les accords instaurent des différences sur la base des résultats électoraux : certains avantages sont répartis entre organisations représentatives en fonction du nombre d'élus (2) ou au prorata de l'audience (3) ; enfin, le corpus CEA institue une règle originale mobilisant l'effectif dans le champ de représentativité, c'est-à-dire en référence à la règle de concordance (4).

1. La répartition égale par organisation syndicale représentative

Le **corpus BPCE-Natixis** est intéressant, car il revient spécialement à une répartition égalitaire du financement des organisations syndicales représentatives. En effet, l'accord BPCE de 2002 prévoyait un financement dont une partie dépendait de l'audience électorale. Au contraire, l'accord Natixis de 2009 préfère un financement

strictement égalitaire : les organisations syndicales bénéficient d'une allocation ²¹². Les raisons qui ont présidé à ce choix peuvent être plurielles, mais on ne peut entièrement exclure que l'introduction de l'audience dans l'accès à la qualité de syndicat représentatif ait pu jouer un rôle.

Au sein du corpus Carrefour, de nombreuses prérogatives sont réparties également entre les organisations syndicales représentatives.

Tel est le cas naturellement pour les institutions similaires aux institutions légales telles que les mandats de délégués syndicaux conventionnels ²¹³ et la désignation des membres de la délégation aux négociations annuelles obligatoires ²¹⁴. Cette répartition apparaît aussi pour la désignation de membres d'instances collectives syndicales, telles que le comité emploi et GPEC ²¹⁵ ou de ses groupes de travail paritaires ²¹⁶ ou les différentes commissions nationales thématiques des accords interentreprises ²¹⁷.

Et, par voie de conséquence, cette répartition est encore appliquée aux moyens qui y sont associés ²¹⁸.

La règle de l'égalité de répartition entre organisations représentatives est largement prépondérante dans les accords Carrefour aussi bien avant qu'après la loi du 20 août 2008. Elle contribue à marquer une nette différenciation entre instances collectives de représentation élues et instances collectives de représentation à composition syndicale. Les instances collectives élues, à l'image du comité d'entreprise, sont caractérisées par l'ouverture à des candidatures autres que celles des organisations représentatives et un poids différencié en fonction de l'audience électorale (le nombre de sièges). A l'inverse, les instances collectives à composition syndicale sont caractérisées par une exclusivité des organisations syndicales représentatives et une règle d'égalité entre elles. Cette

²¹² Egale à 5 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ; de cette manière, les syndicats sont assurés d'une augmentation automatique de leur contribution.

²¹³ Délégué syndical de groupe, délégué syndical national hypermarchés et délégué syndical national hypermarchés Adjoint.

²¹⁴ Appelées « réunions paritaires annuelles ».

²¹⁵ Art. 6.2, 2006 ; art. 7-2, 2009 ; art. 29-2, 2011.

²¹⁶ Art. 29.3.1, 2011.

²¹⁷ Titre 8, 2007 ; Titre 9, 2009 ; art. 9-1.9, 2013.

²¹⁸ La prise en charge des réunions préparatoires aux réunions du comité emploi et GPEC (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.1, 2009 ; art. 29.5.1, 2011), aux réunions paritaires annuelles (art. 3.01 (2), 2007 ; art. 4.01 (2), 2009 ; art. 9-1.4.1.2, 2013), aux réunions consécutives aux réunions paritaires annuelles (art. 3.01 (3), 2007 ; art. 4.01 (3), 2009 ; art. 9-1.4.1.3, 2013), aux réunions de commission nationale pour celles pour lesquelles une telle prise en charge est prévue telles que celles de la commission emploi (art. 9-1.4.3, 2013). La prise en charge des réunions d'information des délégués syndicaux centraux et nationaux sur les travaux du Comité emploi et GPEC (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.3, 2009 ; art. 29.5.3, 2011). Le crédit d'heures trimestriel de délégation des membres du comité emploi et GPEC (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.2, 2009 ; art. 29.5.2, 2011) et le crédit annuel des membres de la commission nationale emploi (art. 9-1.9.4.4, 2013), ensuite ventilées sous l'autorité du responsable de délégation. Le crédit de formation des membres du comité emploi et GPEC, utilisé sous l'autorité du responsable de délégation (art. 7-5.4, 2009 ; art. 29.5.4, 2011). Le budget de dépenses de fourniture du comité emploi et GPEC, dont la mise en œuvre par remboursement sur présentation de justificatif est confiée au Responsable de délégation (art. 7-5.5, 2009 ; art. 29.5.5, 2011).

égalité rappelle leur égal droit à être convoquées aux négociations collectives ²¹⁹. Cette transposition apparaît donc logique puisque les comités et commissions concernés sont des instances de suivi et de mise en œuvre concertée des accords qui s'inscrivent dans la continuité de la négociation en ce sens qu'elles appellent un pluralisme dans la discussion, auquel tous les syndicats représentatifs doivent être partie prenante.

2. La répartition en fonction du nombre d'élus

Dans le corpus Carrefour, ce mode de répartition est exclusivement utilisé entre organisations syndicales représentatives, les accords Carrefour étudiés n'attribuant pas de moyens aux autres organisations.

Il s'agit en premier lieu du budget dit « de contribution à la concertation sociale ». Ce budget est attribué aux organisations syndicales représentatives en vue « notamment de privilégier le financement des actions de formation organisées soit par des centres rattachés à des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives sur le plan national, soit par des instituts spécialisés agréés ». Il était attribué aux syndicats représentatifs au prorata du nombre d'élus titulaires aux comités d'établissement, à la différence par exemple des frais de fonctionnement, pris en charge à égalité entre organisations syndicales représentatives au niveau interentreprises ²²⁰. En second lieu, les accords prévoient un budget d'heures de formation syndicale de trois heures par élu titulaire au comité d'établissement ²²¹.

Cette règle de répartition reste largement minoritaire et ne touche qu'à la formation syndicale. Mais il est important de souligner qu'elle existait déjà avant la loi du 20 août 2008 ²²². Elle a peut-être à l'époque été choisie comme règle d'articulation spécifique entre droits collectifs et droits individuels (manifestée par l'élection, du suffrage individuel à l'exercice d'un mandat de représentation collective) puisque le droit au congé de formation syndicale est, légalement, un droit d'exercice individuel quoiqu'il s'exerce auprès d'organismes liés directement ou indirectement aux organisations syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel. Le critère du nombre d'adhérents aurait peut-être été plus adéquat dans cette perspective, mais on comprend aisément, puisqu'il nécessiterait de communiquer les adhésions à l'employeur, qu'il ne soit pas une alternative envisageable.

Une autre technique employée au regard du nombre d'élus est celle du seuil.

Ainsi, au sein du **corpus CEA**, l'accord Dialogue social de 2012 accorde un détachement d'un équivalent temps plein à chaque organisation syndicale ayant au moins un élu

²¹⁹ A peine de nullité de l'accord conclu Cass. soc., 10 octobre 2007, n° 06-42.721.

²²⁰ Cette dernière consiste soit dans une prise en charge en nature (*cf.* Art. 5.01, 2007, notamment liée au matériel informatique), soit dans le versement d'une enveloppe budgétaire (Art. 6.01, 2009 ; art. 9-1.6.1, 2013).

²²¹ Art. 9-2.3, 2013

²²² Art. 4.03, 2007 ; Titre 7, 2009 ; art. 9-1.7, 2013

titulaire au Comité national (comité central d'entreprise élu au suffrage direct) et/ou un représentant CEA désigné au comité de groupe. Ce critère est substitué à celui de la représentativité, auquel il n'est pas fait référence ²²³. Dans l'avenant de 2012 à la Convention de travail du CEA, la désignation des représentants aux conseils de direction opérationnelle, devenus conseils de pôles opérationnels, n'est plus ouverte aux « *organisations syndicales représentatives* », mais aux « *organisations syndicales représentées au Comité national* », dont les membres sont élus au suffrage direct des salariés ²²⁴.

Ce critère est encore mobilisé, **au sein du CEA et de BPCE-Natixis**, pour la désignation d'un délégué syndical supplémentaire ²²⁵. Toutefois, dans ces deux cas, la règle de répartition trouve en réalité sa source, selon toute probabilité, dans les règles du délégué syndical supplémentaire de l'encadrement légal ²²⁶. L'accord du CEA ne reprend pas la condition que ces élus soient répartis entre le collège des ouvriers et employés, d'une part, et l'un des deux autres collèges, d'autre part.

Ces différences de traitement sont licites, même entre organisations syndicales représentatives, dans la mesure où il s'agit de prérogatives d'origine purement conventionnelle et que la différence de traitement est justifiée et proportionnée ²²⁷.

3. La répartition au prorata de l'audience

Corpus IBM. L'audience est mobilisée comme critère non pas de répartition, mais au contraire pour la mobilisation par consensus d'une prérogative commune aux organisations syndicales. Ainsi, c'est la règle légale de validation des accords collectifs, par une majorité de 30 % en audience et l'absence de droit d'opposition à plus de 50 % en audience, qui est utilisée dans le processus de désignation de l'expert chargé d'assister la commission emploi, composée de délégations syndicales et des secrétaires de CCE : « *Un expert pourra être désigné par la Commission, selon les règles relatives à la représentativité. Ainsi, l'expert devra être désigné par un ou plusieurs syndicats ayant*

²²³ Art. 9.1, 2012

²²⁴ Art. 68.2

²²⁵ Le corpus BPCE-Natixis, dans lequel l'accord de 2009 attribue à chaque organisation syndicale représentative ayant obtenu lors des dernières élections du CE un ou plusieurs élus dans le collège non-cadres et au moins un dans le collège cadre la faculté de désigner un DS supplémentaire « parmi ses adhérents appartenant à ce dernier collège ». Le corpus CEA, dans lequel les organisations syndicales qui sont à la fois représentatives au niveau de l'établissement et ont obtenu au moins deux élus au comité d'établissement disposent d'un délégué syndical supplémentaire (art. 2.2 accord 2012).

²²⁶ Art. L2143-4 C. trav.

²²⁷ Cass. soc., 10 octobre 2007, n° 05-45.347 : « *Ni l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, ni l'article 6 du Préambule de la Constitution, ni l'article L. 120-2 du Code du travail ne font obstacle à ce qu'un accord collectif établisse des règles de répartition inégalitaire d'une contribution au financement du dialogue social entre les organisations syndicales représentatives, dès lors, d'une part, que cette répartition n'a ni pour objet ni pour effet d'imposer à quiconque l'adhésion ou le maintien de l'adhésion à une organisation syndicale, aucune organisation syndicale représentative n'en étant exclue, et que, d'autre part, la différence de traitement est justifiée par des raisons objectives matériellement vérifiables liées à l'influence de chaque syndicat dans le champ de l'accord* »

recueilli seul ou ensemble au moins 30 % des suffrages exprimés et ne pas rencontrer l'opposition des syndicats ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés » (Art. 9-1.9.4.5).

Cette prérogative figure pour la première fois dans cet accord, sans comparaison possible avec les accords antérieurs. En effet, auparavant, les prérogatives ouvertes antérieurement aux syndicats bénéficient à chacun d'entre eux dès lors qu'ils sont représentatifs. Dès lors, il n'est pas nécessaire de fixer une règle de consensus.

On peut en revanche la comparer à la désignation de l'expert chargé d'assister le comité emploi et GPEC du groupe national dont elle semble s'inspirer et qui était, depuis 2006, désigné différemment : « *sur propositions et à la majorité des délégations présentes à raison d'une voix par délégation. En cas d'égalité, la voix de la désignation de la Direction est prépondérante* » (art. 6.4, 2006 : art. 7-4, 2009 ; art. 29.4, 2011). Il sera intéressant de voir si le nouvel accord de GPEC relatif au comité emploi et GPEC à conclure pour 2015-2017 s'en inspirera également.

Dans le corpus CEA, l'audience détermine également, et cela dès avant 2008, le nombre de délégués dans certaines instances telles que les commissions des carrières.

Dans l'accord de 2012, ce qui est nouveau, l'audience fait aussi varier le nombre de détachements possibles : un demi-poste supplémentaire pour les organisations syndicales ayant obtenu au moins 15 % aux élections de titulaires du Comité national, par tranche de 5 %. L'avantage augmente ainsi progressivement avec l'audience, par paliers, à partir d'un seuil de moitié supérieur à celui de la représentativité. Ce système est adossé à une répartition égalitaire d'un socle de base : 3 équivalents temps plein par organisation syndicale représentative.

Le corpus Thalès – L'accord de 2006, resté inchangé en 2010, accorde un certain nombre de moyens aux organisations syndicales représentatives dont la hauteur dépend de l'audience obtenue. Ainsi en va-t-il du nombre de salariés syndiqués pouvant être détachés au profit des syndicats et du crédit d'heures donné à chaque syndicat représentatif. Toutefois, chacune bénéficie d'au moins un salarié détaché et d'un crédit d'heures de 50 heures. Ainsi, la différence de traitement créée en fonction de l'audience demeure proportionnée, dans la mesure où aucun syndicat représentatif ne se voit privé de l'avantage instauré par l'accord. Au niveau du groupe, les intercentres bénéficient également d'une subvention qui dépend en partie du nombre de suffrages obtenus additionnés à chaque cycle électoral ²²⁸. Chaque organisation syndicale représentative au niveau du groupe reçoit une subvention forfaitaire ²²⁹. A cette somme s'ajoutent 3,60 euros par suffrage obtenu. Quelques mois plus tard, un avenant à l'accord de 2006 conclu le 21 décembre 2010 prévoyait le versement d'une subvention au profit des

²²⁸ Dont l'accord précise qu'il s'achève en 2010.

²²⁹ De 7146 euros en 2010. Calculée sur la base de l'indice INSEE hors tabac.

fédérations des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe : une moitié est versée à parts égales à ces organisations syndicales ; une autre est versée en fonction des suffrages exprimés à l'issue du cycle électoral ²³⁰.

Le corpus BPCE-Natixis – L'accord BPCE de 2002 et l'accord Natixis de 2009 contiennent des avantages attribués aux organisations syndicales, différents selon leur niveau d'audience. L'accord BPCE prévoit notamment au profit des organisations syndicales représentatives au niveau national un contingent d'heures de délégation ²³¹ et une allocation pour frais de fonctionnement²³² dont une partie est calculée en fonction du nombre de voix recueillies. Toutefois, à la différence des corpus précédents, l'accord Natixis de 2009 n'instaure pas une répartition graduelle concernant le contingent d'heures de délégation. Les syndicats représentatifs bénéficient d'un contingent de 150 heures, tandis que ceux qui ont obtenu plus de 25 % des suffrages exprimés ont un supplément de 50 heures. Ainsi l'accord crée-t-il une différence de traitement entre syndicats représentatifs selon qu'ils aient obtenu plus ou moins de 25 % des suffrages exprimés ²³³. Quant au financement, l'accord Natixis n'introduit aucune différence de traitement en fonction de l'audience et préfère une répartition strictement égalitaire ²³⁴.

4. La répartition au regard de l'effectif et de la règle de concordance

Le corpus CEA organise, en 2012, une règle originale de répartition concernant le budget. Son montant est en effet calculé en fonction de l'effectif du périmètre de représentativité ²³⁵. En conséquence, la répartition ne joue qu'entre organisations syndicales représentatives, excluant celles qui ne sont ni représentatives au niveau central, ni au niveau d'aucun des établissements.

Les organisations représentatives au niveau du CEA seront dotées du budget maximal correspondant à l'effectif total de l'entreprise. Ces organisations disposeront donc d'un budget identique, sans considération ni pour les différences d'audience entre elles au niveau central, ni pour le nombre d'établissements dans lesquels elles sont ou non reconnues représentatives ou l'effectif de ces établissements.

²³⁰ Art. 1^{er} Avenant du 21 décembre 2010.

²³¹ Art. 8. Un contingent de 3800 heures alloué collectivement aux organisations syndicales représentatives au plan national est réparti au prorata des voix recueillies par chacune des OSR aux élections de leurs représentants titulaires dans les CE et le CETA du groupe. La répartition est revue tous les deux ans sur la base des résultats électoraux arrêtés au 15 octobre des années paires.

²³² Art. 9. Une allocation de 162 846,19 euros (frais de fonctionnement) est répartie entre les OSR au plan national ainsi : 137 255,46 euros sont répartis à parts égales ; 25 260,73 sont répartis proportionnellement aux résultats électoraux.

²³³ Art. 2-4-4.

²³⁴ Cf. *supra*.

²³⁵ Art. 10.3 de la convention collective révisée en 2012.

Les organisations syndicales représentatives au niveau d'un ou plusieurs établissements sans être représentatives au niveau central disposeront d'un budget moindre. Parmi elles, le budget sera plus ou moins élevé en fonction non seulement du nombre d'établissements dans lesquelles elles ont prouvé leur représentativité, mais encore de l'effectif du ou des établissements dans lesquels la représentativité est établie. Les différences d'effectifs peuvent ainsi conduire à allouer un budget plus important à une organisation pourtant représentative dans moins d'établissements. En revanche, les différences d'audience ne jouent pas.

Corpus Thalès – Fonction d'une certaine audience, le nombre de salariés syndiqués pouvant être détachés au profit des organisations syndicales représentatives dépend également du nombre de salariés de la société. Plus précisément, l'accord détermine un quota égal à 1 salarié par tranche de 1500 salariés.

B. Institutionnalisation

Il ne s'agit pas ici de placer la pratique conventionnelle sous l'influence de la loi du 20 août 2008 ; il s'agit plutôt de considérer que les évolutions législatives et la pratique conventionnelle participent d'un même mouvement d'institutionnalisation des relations collectives de travail.

Pour ce qui est de la loi du 20 août 2008, il nous apparaît en effet notamment que l'objectif d'une « *renovation de la démocratie sociale* » s'accompagne d'une certaine centralisation de la représentation des salariés vers les plus hauts centres décisionnels des entreprises ou des groupes.

En premier lieu, jusqu'à la loi du 4 mars 2014, la loi du 20 août 2008 a fait dépendre le périmètre de désignation des délégués syndicaux des périmètres électoraux des comités d'entreprise et d'établissement. Or, ces derniers sont caractérisés par leurs attributions économiques ce qui justifie leur proximité avec le niveau d'exercice du pouvoir, au détriment de la proximité avec le niveau d'émergence des communautés d'intérêts. Le lien institué entre délégués syndicaux et comités faisait donc craindre une plus grande distance entre les salariés et les délégués syndicaux. Certes, ce lien est issu de la jurisprudence de la Cour de cassation²³⁶, mais il trouve bien ses racines dans l'économie sans équivoque de la loi du 20 août 2008. Il faut avouer sur ce point que le législateur, précédé de la Cour de cassation²³⁷, est revenu sur cette règle, en permettant la désignation de délégués syndicaux dans des périmètres plus restreints que celui de la

²³⁶ Dans plusieurs arrêts du 10 novembre 2010 renonçant à son ancienne position sur le caractère fonctionnel de la définition de l'établissement distinct, confirmés par un nouvel arrêt du 18 mai 2011.

²³⁷ Soc., 14 nov. 2012, n° 11-27.490, *Dr. soc.* 2013. 71, obs. F. Petit ; Liaisons soc. 2012, n° 16228, p. 2 ; *JCP S* 2012, n° 51-52, p. 24 note E. Jeansen, *RJS* 1/13, n° 50. Pour une étude générale, L. Pécaut-Rivolier, « La détermination des unités de représentation », *Dr. soc.* 2013, p. 316.

mise en place des comités d'établissement ²³⁸. Il faut espérer que les interlocuteurs sociaux et, en particulier les organisations syndicales de salariés, se saisiront de cette faculté de nature à favoriser une représentation syndicale de proximité.

En second lieu, l'activité de l'organisation syndicale représentative et des délégués syndicaux est recentrée sur la négociation collective. Or, l'activité de négociation est elle aussi susceptible de légitimer une telle centralisation, à l'instar des attributions économiques. Certes, historiquement déjà, le mouvement syndical a toujours plutôt privilégié un niveau central de négociation au nom de l'acquisition de droits communs à tous les salariés. Il est aussi apparu que les rapports de force tendent à y être moins déséquilibrés. Mais, dans ce cadre, ce niveau était aussi nécessairement conçu comme extérieur aux organisations productives et ainsi en partie émancipé du pouvoir de gestion et de direction. En rupture avec cette conception originelle, la négociation collective a évolué vers une négociation dérogatoire, donnant-donnant, sur l'emploi ou « de gestion », dont l'objet est de décliner les conséquences sociales de la stratégie des dirigeants ²³⁹. Là encore, un rapprochement avec les attributions économiques du comité d'entreprise peut être observé. Surtout, dans ce cadre, la négociation collective se recentre sur l'organisation productive et s'émancipe par rapport aux niveaux hétéronomes de branche, territoriaux ou nationaux interprofessionnels. La centralisation s'observe alors dans le cadre du modèle pyramidal caractéristique de l'entreprise ou du groupe de sociétés.

Il faut encore approfondir ce que révèle cette centralisation. En réalité, sous couvert de centralisation des prérogatives, se manifeste une préférence accordée aux prérogatives exercées à l'égard de la direction (au niveau central) plutôt qu'à l'exercice des activités nécessaires à la construction d'une légitimité réelle à l'égard des salariés (aux niveaux les plus décentralisés). Cet aspect de la loi du 20 août 2008 révèle un paradoxe dans ses principes mêmes, si on veut bien accorder quelque crédit à l'ambition de « *rénover la démocratie sociale* » ²⁴⁰.

²³⁸ Désormais, l'article L. 2143-3 du Code du travail dispose *in fine* que « elle [la désignation du délégué syndical] peut intervenir au sein de l'établissement regroupant des salariés placés sous la direction d'un représentant de l'employeur et constituant une communauté de travail ayant des intérêts propres, susceptibles de générer des revendications communes et spécifiques ».

²³⁹ A cet égard, il faut avouer que la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a très largement favorisé la négociation de gestion en offrant un régime légal aux accords de gestion de l'emploi, tels que les accords de mobilité interne, les accords de maintien de l'emploi ou les accords comportant un plan de sauvegarde de l'emploi conclus dans le cadre de grands licenciements pour motif économique.

²⁴⁰ En réalité, le concept de démocratie sociale est chargé d'équivoque. Deux sens peuvent lui être assignés. La démocratie sociale renvoie tantôt à une modalité d'exercice du pouvoir politique qui garantit une participation des interlocuteurs sociaux – évoquant une forme de néocorporatisme – tantôt à l'encadrement des sphères de pouvoir privé, telles que l'entreprise. M. Le Friant, « Démocratie sociale, entre formule et concept », *Regards* 2001, p. 48 ; M. Le Friant, A. Jeammaud, « Démocratie sociale, droit et représentation collective : enjeux théoriques », in M.-A. Moreau, *La représentation collective des travailleurs. Ses transformations à la lumière du droit comparé*, Dalloz, Thèmes et commentaires, 2012, p. 15.

En troisième et dernier lieu, l'institutionnalisation peut aussi être rapprochée de la négociation sur les carrières syndicales, rendue obligatoire par la loi du 20 août 2008. Certes, cette négociation apparaît logiquement en relation avec le développement de l'activité syndicale en renforçant les dispositifs antidiscriminatoires. Mais, là encore, cet objectif apparent n'est pas dénué d'ambiguïté. Les dispositions négociées s'inscrivent en effet largement dans une relation commutative et utilitariste : en contrepartie de l'inscription des délégués dans l'objectif de dialogue social assigné à leur activité syndicale, ceux qui y adhèrent se voient offrir une garantie de neutralisation, voire de valorisation, de cette participation sur leur carrière. Les sujets de la négociation sont d'ailleurs limités aux « *salariés exerçant des responsabilités syndicales* »²⁴¹. Dans cette perspective, l'influence de tels dispositifs sur la promotion du dialogue social procède d'ailleurs elle-même d'une rationalité économique : le bilan coûts-avantages de l'entrée en dialogue social doit être positif ou neutre pour le délégué. Il n'est pas du tout acquis que le bien commun, la défense de l'intérêt collectif ou même la lutte des classes soient encore, dans cette analyse, considérés comme facteurs de la démarche du délégué... Dans la matrice patronale, l'activité et l'expérience syndicales, au demeurant réduites à l'exercice d'un mandat d'entreprise, constituent une compétence professionnelle qu'il convient de valoriser au nom du dialogue social dans l'intérêt de l'entreprise.

Ces aspects de la loi du 20 août 2008 nous sont apparus entrer en résonnance avec certains aspects des accords collectés. Ainsi, dans la continuité des observations formulées au sujet de la loi, nous souhaitons désigner par l'expression « mouvement d'institutionnalisation » une évolution particulière, observée dans les accords, qui fait coïncider :

- un discours de promotion du « dialogue social » (1) ;
- une traduction de ce discours dans une profusion des instances et négociations, c'est-à-dire d'espaces et de temps consacrés aux relations avec la direction, dans le cadre desquels les moyens alloués aux organisations syndicales et représentants sont moins conçus comme des droits au service d'une activité syndicale que comme des outils au service du dialogue social (2) ;
- et une « contamination hiérarchique » : s'intègrent aux activités syndicales et de représentation les schémas entrepreneuriaux. Cela apparaît d'une part dans l'emploi aux structures syndicales des discours managériaux. D'autre part, les accords appliquent volontiers le paradigme pyramidal caractéristique de l'entreprise, aux structures syndicales et de représentation ou à propos de l'organisation d'une gestion des carrières syndicales (3).

²⁴¹ Art. L. 2242-20 C. trav.

En définitive, ce mouvement, nommé « institutionnalisation », opère un déplacement de la conception de la « démocratie sociale » un peu moins comme lien de représentation à l'égard des salariés et un peu plus comme relation avec la direction. Ce déplacement est susceptible d'en modifier la nature : l'activité syndicale conçue en termes de « dialogue social » devient une fonction dans les processus décisionnels de l'entreprise.

Cela a déjà été relevé dans d'autres études : « *Cette valorisation plus marquée de la démocratie sociale n'implique pas un surcroît de moyens consacrés à ce domaine ni la promotion d'un "espace public professionnel" qui permette un lien plus continu entre les salariés et leurs représentants* »²⁴². La question de l'utilisation des moyens de communication électroniques est à cet égard éloquente : dans nombre de corpus étudiés, des mesures sont prises pour les maintenir sous contrôle patronal et, parfois même, il transparaît qu'elles ont été l'objet de conflits – sur ce point encore, notre étude rejoint celle précitée. Plus encore, les échanges avec les sociologues de l'IRES nous ont permis de conforter un dernier aspect qui avait également été relevé par cette étude : « *Se conformer aux normes de la démocratie sociale, ce n'est pas (...) accorder des avantages substantiels aux syndicats ou des conditions de travail plus favorables aux salariés : dans un contexte où prédomine la hantise de l'emploi et de la compétitivité, une telle interprétation semble proprement impensable pour des employeurs. (...) Se conformer à la démocratie sociale signifie alors (...) exhiber les indicateurs censés attester de ces qualités (...). La démocratie sociale revêt "une fonction d'affichage à l'attention des tiers extérieurs". On pourrait ajouter d'affichage et de dissimulation, car les reflets dans la vitrine du dialogue social font bien souvent écran à la violence des pratiques sociales réelles.* »

1. Le discours de promotion du dialogue social

Les lois du 20 août 2008 et du 4 mai 2004, comme les deux *Positions communes* qui les ont inspirées, se donnent pour finalité le développement du dialogue social et de la démocratie sociale. Ces finalités se retrouvent également affirmées dans les préambules des différents corpus étudiés. Pour l'essentiel, la promotion du dialogue social apparaît dans les préambules des accords, mais il n'est pas non plus rare que des stipulations rappellent que les moyens et les avantages aux représentants des salariés visent à promouvoir le dialogue social.

Même le **corpus Alcan/Constellium**, qui entretient pourtant une relation de totale indifférence à l'égard de cette évolution législative, contient également des occurrences de « dialogue social ». Cette mention apparaît y compris dans son intitulé « *Accord*

²⁴² S. Bérout et K. Yon, « La "démocratie sociale" saisie par les pratiques : l'application des nouvelles règles de représentativité dans les entreprises » in *Pratiques syndicales du droit*, A. Narritsens et M. Pignet (dir.), P.U.R., 2014, pp. 197-198.

relatif a l'organisation du dialogue social et au fonctionnement des instances de représentation du personnel au niveau de Constellium en France » et dans celui de son chapitre 2 « *Le cadre général et les orientations du dialogue social* ». Elle figure aussi bien dans l'accord de mai 2007 que dans celui de mars 2012.

Les accords du **corpus Carrefour** font explicitement référence au « *dialogue social* », à la fois dans leurs préambules, mais encore dans certaines dispositions de la partie normative des accords.

Pour ne citer qu'un accord parmi ceux qui ont été étudiés ²⁴³, le préambule du projet d'accord de groupe de 2013 expose ainsi : « *La direction réaffirme à cette occasion son attachement au respect de l'exercice du droit syndical dans l'ensemble des sociétés qui forment le Groupe Carrefour en France. La direction de Carrefour France rappelle qu'elle souhaite développer un dialogue de qualité au niveau du Groupe en France au travers d'une relation de respect mutuel des parties, indispensable à sa réussite. (...). Les organisations syndicales entendent ainsi s'inscrire dans la continuité du dialogue social noué au niveau des différentes entreprises du Groupe en France en favorisant le développement du dialogue par la mise en place de délégués syndicaux Groupe France, objet du présent accord.* »

Des dispositions particulières des accords font parfois aussi référence explicitement au dialogue social, par exemple l'accord de 2007 : « *Soucieuse d'entretenir avec elles un dialogue régulier sur les perspectives sociales dans l'entreprise, la Direction des Relations sociales propose aux Organisations syndicales la tenue d'au moins deux réunions annuelles de réflexion d'une demi-journée chacune au cours de l'année* » ²⁴⁴.

Dans le **corpus IBM**, l'évolution de l'intitulé de l'accord central de droit syndical est éloquente. En 2001, l'accord s'intitulait : « *Exercice du droit syndical et statut des représentants du personnel et des syndicats* » ; en 2012, « *Exercice du droit syndical et développement du dialogue social au sein d'IBM France* ». La même évolution apparaît

²⁴³ Il en est de même de l'avenant de 2011 relatif au CICE, concernant le groupe européen : « *Après près de 15 années d'un fonctionnement constructif, les parties ont souhaité consacrer leurs pratiques de dialogue social au niveau européen (...). Les parties entendent également rappeler les engagements réciproques, notamment en matière de liberté syndicale, pris entre le Groupe Carrefour et l'UNI lors de leur signature en mai 2001 d'un accord transnational.* » (Préambule) Ainsi que des accords de GPEC, dont les préambules reprennent en des termes quasiment identiques les vœux suivants : « *Les parties signataires affirment leur volonté de mettre en œuvre par le dialogue social des actions (...) les parties signataires souhaitent en premier lieu affirmer leur volonté de privilégier le dialogue social constructif et transparent (...) Enfin, elles veulent renforcer la concertation entre partenaires sociaux lorsque ces mesures d'anticipation ne suffisent pas (...)* ». Les préambules des accords de 2007 et de 2009 rappellent l'interdiction des discriminations syndicales et, au-delà, le « *souhait* » et « *l'engagement* » que l'exercice d'un mandat ne constitue pas un frein à la carrière, d'une part quant à l'affectation et l'évolution professionnelles correspondant aux compétences et, d'autre part, quant à « *l'égalité de traitement* » en matière d'évolution de rémunération en ce sens qu'elle « *s'appuie sur les mêmes principes de base que celle de l'ensemble des autres salariés* ». Le préambule mentionne encore que la représentation du personnel doit être perçue comme un facteur essentiel d'équilibre, d'évolution et de régulation des relations socio-économiques de l'entreprise dans l'intérêt de celle-ci ».

²⁴⁴ Art. 3.03, 2007.

dans le découpage de l'accord et ses intitulés ²⁴⁵. Enfin, les dispositions prévues pour les « *organisations syndicales intéressées* » qui cherchent à compenser l'effet des nouvelles règles de représentativité sont explicitement prévues « *afin de favoriser le dialogue social avec les organisations syndicales* » ²⁴⁶.

Les mêmes évolutions ont été constatées à propos du **corpus CEA** ²⁴⁷. Le mouvement est poussé à son paroxysme dans ce corpus, révélant la charge idéologique du discours du dialogue social. Ainsi, l'accord de 2012 introduit dans le chapitre 2 rebaptisé « *Dialogue social et exercice du droit syndical et de représentation du personnel* » un nouvel article 3, préalable aux développements sur la négociation et la concertation, intitulé « *engagements des parties* ». La dimension « dialogue social » s'accompagne ainsi de l'affirmation tout à fait explicite d'une relation faite d'engagements réciproques ²⁴⁸. Les « *engagements* » de la direction du CEA, d'une part, et des organisations syndicales, d'autre part, sont ensuite énumérés. En échange des engagements de garantir le libre exercice des activités syndicales et de représentation, de la conciliation entre activité professionnelle et mandat y compris en termes d'évolution, la non-discrimination, la liberté d'utilisation des crédits d'heures et la fourniture de moyens, les syndicats s'engagent de leur côté à veiller au respect des conditions négociées d'exercice des mandats et de moyens de fonctionnement, en particulier sur les limites des crédits

²⁴⁵ La question du nombre, de la nature des mandats et des modalités de désignation passe du début de l'accord dans une partie « *Représentation des organisations syndicales* » qui précède « *Moyens et ressources dans l'exercice du mandat* » (2001) à une partie « *Moyens humains du dialogue social* » dans laquelle on trouvera à la fois les mandats, les heures de délégation, les détachements et qui suit la partie « *Moyens matériels du dialogue social* ».

²⁴⁶ Art. 2.1.2

²⁴⁷ La Convention de travail de 1999 ne faisait aucune référence au dialogue social. Lors de sa révision en 2012, le chapitre 2 « *Représentation du personnel et exercice du droit syndical* » est renommé « *Dialogue social, et exercice du droit syndical et de représentation du personnel* ». Son article introductif (art. 5) est précédé d'un nouveau chapeau : « *Le présent chapitre établit les principes relatifs au dialogue social et à l'exercice du droit syndical et de représentation du personnel tant au niveau du CEA que de ses établissements* ». L'article sur les temps d'exercice du mandat et de la liberté de circulation, s'enrichit de dispositions à très faible portée normative mais mettant le « dialogue social » à l'honneur : « *1. Le dialogue social, et donc les activités syndicales et de représentation du personnel, sont des composantes essentielles de la vie de l'entreprise, relevant de son fonctionnement normal et du développement de sa responsabilité sociale* ». Concernant l'accord du 15 avril 1999 « *sur les conditions d'exercice du droit syndical* » qui complète la Convention de travail, aucune référence n'est faite au « dialogue social », l'accord se référant de préférence à la « *représentation* », à « *l'exercice des mandats* », au « *dialogue et la négociation avec les organisations syndicales représentatives* » ainsi qu'à la « *concertation avec les institutions représentatives du personnel* » ou encore aux « *rappports sociaux* ». Mais à l'inverse, il s'intitule en 2012 : « *sur le développement du dialogue social au CEA* ». Au-delà du préambule, le premier chapitre II s'intitule désormais « *dialogue social au CEA* », là où l'accord de 1999 s'ouvrait sur un chapitre « *rôle des organisations syndicales et des représentants du personnel* » développant le rôle de négociation et le rôle de concertation. La structure interne de ce chapitre est également modifiée : elle distingue désormais « *représentation syndicale* » (art. 2), « *négociation* » (art. 4) et « *exercice du dialogue social* » (art. 5) qui se substitue à l'ancien article « *concertation* », tout en précisant « *outre dans le cadre des réunions de négociation et d'information entre la Direction et les Organisations syndicales* ».

²⁴⁸ Il est ainsi posé en principe introductif que « *les parties signataires conviennent que la qualité du dialogue social repose sur le respect des règles énoncées par le Code du travail, par la Convention de travail du CEA complétée par le présent accord et sur une volonté partagée de veiller à la bonne application des droits et devoirs respectifs des parties* ».

d'heures de délégation, à la conciliation « *au mieux leur activité professionnelle et l'exercice d'une activité syndicale ou de représentation afin d'atteindre les objectifs qui ont été fixés de façon concertée (...) dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation* » et à l'utilisation des moyens négociés pour préparer leur retour en activité à l'échéance du mandat. L'engagement de faciliter la conciliation des activités, qu'on attendrait naturellement à la charge de la direction, est décliné de manière tout à fait ambivalente. En particulier, aux termes de l'article 7.1 relatif à l' « *organisation du travail* », « *les organisations syndicales facilitent la conciliation entre activités syndicales ou de représentation du personnel et activité professionnelle en étant vigilantes quant au nombre de mandats exercés par un salarié* ». Ce n'est donc pas l'employeur qui s'engage à aménager la vie professionnelle pour faciliter l'exercice du mandat, mais les organisations syndicales qui s'engagent à aménager les mandats pour faciliter la vie professionnelle.

2. La réalisation du dialogue social : des moyens mis au service du dialogue social

a) La profusion des instances de dialogue avec la direction

Sans doute le **corpus Carrefour** illustre le mieux le phénomène de multiplication des instances de représentation et de concertation ²⁴⁹. La plupart permettent de faire coïncider les niveaux de représentation avec ceux de la structure du pouvoir dans le groupe, qu'elles soient d'origine légale ou purement conventionnelle. A cet égard, la loi du 20 août 2008 n'a exercé aucune influence apparente, si ce n'est une attention plus explicite apportée à l'application de la règle de concordance pour les prérogatives réservées aux organisations syndicales représentatives ²⁵⁰.

Pour le niveau interentreprises, ce ne sont pas moins de 11 instances qui se réunissent au moins 36 fois par an ²⁵¹, réunions plénières auxquelles il convient d'ajouter les

²⁴⁹ Cela étant, d'autres corpus sont également emblématiques, notamment le corpus BPCE (articles 32 à 40) ou le corpus CEA (cf. annexe n° 4 de l'accord sur le développement du dialogue social de 2012). Toutefois, pour des raisons de clarté, un seul exemple est présenté en détail.

²⁵⁰ Cf. *supra*.

²⁵¹ Comité de suivi de l'accord « Handicap » conclu avant 2007 (le premier accord Handicap remonte à 1996) et encadré par l'accord de droit syndical de 2007, auquel a succédé la Commission nationale « Mission Handicap » créée dans le cadre de l'accord « mission handicap » du 22 février 2008, encadrée par l'accord de droit syndical de 2009 et finalement, dans celui de 2013, par renvoi à l'accord « d'entreprises » « mission handicap » conclu le 11 février 2011 (art. 8.04, 2007 ; art. 9.07, 2009 ; art. 9-1.9.7, 2013). Elle se réunit au moins 4 fois par an ; commission prévoyance créée dans le cadre des NAO avant 2007 et encadrée par les accords de droit syndical successifs (art. 8.04, 2007 ; art. 9.08, 2009 ; art. 9-1.9.8, 2013). Elle se réunit au moins 8 fois par an. Commission nationale « santé et sécurité au travail » créée en 2007 dans le cadre de l'accord de droit syndical, encore encadrée par celui de 2009 puis, en 2013, par renvoi à l'accord d'entreprises « santé au travail » du 4 juillet 2012 (art. 8.01, 2007 ; art. 9.02, 2009 ; art. 9-1.9.2, 2013). Elle se réunit au moins 4 fois par an. Commission nationale « égalité professionnelle hommes/femmes » créée en 2007 dans le cadre de l'accord de droit syndical, encore encadrée par celui de 2009 puis, en 2013, par renvoi à l'accord « d'entreprises » « égalité professionnelle hommes-femmes » du 18 mai 2012 (art. 8.02, 2007 ; art. 9.03, 2009 ; art. 9-1.9.3, 2013). De deux par an, ses réunions ont été réduites à une par an en 2009. Commission nationale « emploi » créée en 2007 dans le cadre de l'accord de droit syndical et approfondie dans ceux de 2009 puis de 2013 (art. 8.03, 2007 ; art. 9.04, 2009 ;

réunions préparatoires ²⁵². Au niveau du Groupe France, le comité emploi et GPEC se réunit au moins 4 fois par an ²⁵³. Si la loi du 20 août 2008 n'a aucune influence apparente, ces commissions sont tout de même sous influence législative. En effet, à l'exception de trois instances ²⁵⁴, les négociations auxquelles elles sont liées correspondent pour une écrasante majorité soit à des négociations obligatoires ²⁵⁵, soit sont liées à une obligation légale autre que des obligations négociation ²⁵⁶, soit, à tout le moins, à des négociations sur lesquelles des campagnes nationales sont intervenues pour inciter les entreprises à négocier, y compris en vue de mettre en exergue leur « responsabilité sociale » ²⁵⁷.

b) Le temps du dialogue social

La question du temps à deux facettes

D'une part, le temps d'exercice du mandat est déduit de l'activité professionnelle des délégués. Or, ils ont en principe vocation à partager le sort de leurs mandants et à vivre dans leur chair les situations qu'ils évoquent. L'addition des temps soustraits à l'activité professionnelle, comme le détachement, est de nature à affaiblir le rapport d'empathie qui caractérise traditionnellement la représentation professionnelle, en particulier au sein des organisations productives, par rapport à la représentation politique. En même temps, il est indéniable qu'il faut du temps pour être en contact avec les salariés

art. 9-1.9.4, 2013). Ses réunions ont été progressivement multipliées : une par an, puis au moins 4 par an, puis au moins 7 par an. Commission nationale « formation » créée en 2008 dans le cadre des NAO et encadrée par les accords de droit syndical de 2009 et de 2013 (art. 9.05, 2009 ; art. 9-1.9.5, 2013). Elle se réunit au moins 4 fois par an. Commission « solidarité » créée dans le cadre du fonds de solidarité de la convention collective et encadrée par les accords de droit syndical successifs (art. 8.04, 2007 ; art. 9.06, 2009 ; art. 9-1.9.6, 2013). Elle se réunit au moins 4 fois par an. Commission « égalité des chances » (art. 9.09, 2009) créée par l'accord-cadre du 23 juin 2008 et encadrée par l'accord de droit syndical de 2009, non reprise dans celui de 2013 (de fait, ses prérogatives ont été absorbées par la commission emploi reconfigurée). Elle se réunit au moins 2 fois par an. Commission « vendeurs produits et services » créée dans le cadre des NAO de 2008, encadrée par l'accord de droit syndical de 2009 et finalement, dans celui de 2013, par renvoi à l'accord inter-entreprises « sur la rémunération vendeurs produits et services » du 9 novembre 2011 (art. 9.10, 2009 ; art. 9-1.9.9, 2013). Elle se réunit au moins 2 fois par an. Commission nationale « de suivi d'application des accords d'entreprises » créée par l'accord de droit syndical de 2013.

²⁵² Les « réunions paritaires annuelles » entre la direction et les délégués syndicaux nationaux hypermarchés sur « le niveau de rémunération » et sur « les dispositions propres aux accords collectifs en vigueur dans les sociétés concernées » en vue de la conclusion d'accords interentreprises (art. 3.01, 2007 ; art. 4.01, 2009 ; art. 9-1.4.1, 2013). Elles sont précédées d'une préparatoire syndicale et d'une réunion syndicale consécutive à la plénière. Depuis 2009, la session plénière se déroule en trois réunions. Et les « réunions paritaires restreintes encadrement » annuelles ou, depuis 2013, « réunions de réflexion encadrement » bisannuelles (art. 3.02, 2007 ; art. 4.02, 2009 ; art. 2, 2013 codifié à l'art. 13 de l'Annexe III de la CCN).

²⁵³ Pour rappel, il a été mis en place par l'accord du 20 avril 2006 sous l'intitulé « Observatoire des métiers » et actuellement régi par l'accord GPEC du 21 décembre 2011 « Parcours d'évolution professionnelle au sein du Groupe Carrefour ».

²⁵⁴ La commission solidarité, la commission vendeurs produits et services et la commission de suivi de l'application des accords.

²⁵⁵ Prévoyance, égalité, GPEC.

²⁵⁶ Obligation d'emploi des travailleurs handicapés et assimilés, obligations en matière de formation professionnelle.

²⁵⁷ Santé au travail, en relation avec la campagne avortée sur des négociations « pénibilité », diversité.

représentés et l'ensemble des situations de travail auxquelles le délégué n'est pas confronté dans le cadre de son poste de travail. Ce tiraillement sur la question du détachement n'est pas nouveau dans les réflexions sur l'organisation des activités syndicales. Toujours est-il que l'importance du temps consacré au mandat participe incontestablement d'une professionnalisation des activités syndicales. De plus, la faiblesse du nombre d'adhérents et/ou de salariés souhaitant s'impliquer dans des activités institutionnelles au sein de l'entreprise s'oppose à ce que la répartition des mandats et de la participation aux délégations dans les instances et réunions vienne tempérer ce phénomène. C'est ainsi que l'augmentation des temps d'exercice des mandats et prérogatives participe à l'institutionnalisation des activités syndicales et de représentation.

D'autre part, le temps d'exercice du mandat se répartit entre les heures de délégation et les autres temps rémunérés ²⁵⁸. Or, seules les heures de délégation sont susceptibles d'être, à l'initiative du délégué, mises au service d'activités autres que les réunions avec la direction. Au regard de l'objectif de proximité avec les salariés représentés, une augmentation des crédits d'heures est donc souhaitable. Elle permet en effet l'exercice concret de la liberté de déplacement et de contact, en particulier lorsqu'est en plus prévue une prise en charge des temps et frais de déplacement qui n'est pas imposée par la loi. Il sera ainsi intéressant d'analyser, au sein des temps d'exercice des mandats, la proportion strictement affectée au dialogue social (réunions avec la direction et préparatoires) et celle qui peut être affectée à la relation de représentation (crédits d'heures). Cependant, il sera noté que le délégué peut aussi choisir d'utiliser ces temps pour des travaux préparatoires attachés au dialogue social.

Enfin, il faudra aussi observer si des temps sont alloués directement aux salariés pour leurs relations avec leurs délégués et/ou leurs syndicats.

On observe dans le **corpus Carrefour** une nette augmentation du temps consacré à l'exercice des mandats, de manière tout à fait logique compte tenu de la multiplication des instances de « dialogue social » et de leurs réunions ²⁵⁹. Cela concerne aussi le crédit d'heures associé au mandat de délégué syndical national hypermarchés ²⁶⁰, c'est-à-dire au délégué chargé de la négociation à un niveau relativement centralisé. Ce temps

²⁵⁸ Il s'agit du temps passé en réunion plénière et, lorsqu'elles sont prévues par l'accord, dans les réunions syndicales préparatoires ou consécutives à une réunion plénière.

²⁵⁹ Voir *supra*.

²⁶⁰ De 35 heures par mois (art. 2.02, 2007), assorti d'une possibilité exceptionnelle de détachement appelée « *dispense totale de présence dans l'emploi* » (art. 2.03, 2007) à 45 heures par mois (art. 2.02, 2009), assorti de la même possibilité exceptionnelle de détachement (art. 2.03, 2009), et accompagné d'un second mandat de délégué syndical national hypermarchés adjoint ouvrant droit à un crédit d'heures de 35 heures par mois, soit 80 heures réparties sur deux délégués à une dispense totale de présence dans l'emploi de plein droit, qui couvrent l'ensemble des autres mandats dans ou hors de l'entreprise (art. 9-1.2.2, 2013) et une augmentation du crédit d'heures du délégué syndical national hypermarchés adjoint porté à 50 heures par mois.

s'ajoute aux réunions paritaires annuelles régulières qui se composent de 5 réunions ²⁶¹ et aux 2 réunions de réflexion encadrement précédées d'une préparatoire ²⁶².

Il est notable qu'un certain nombre d'heures soit accordé non pas directement aux titulaires du mandat, mais en fonction de la participation à une institution. Ainsi, la montée en puissance de la commission emploi s'accompagne de l'attribution d'un crédit d'heures de 180 heures par an et par délégation et de 3 heures par mois pour les secrétaires de comité central d'entreprise désormais appelés à y participer ²⁶³.

Les interlocuteurs sociaux ont aussi pris soin de prévoir la prise en charge des temps et frais de déplacement ²⁶⁴. Toutefois, les temps de déplacement ne sont pris en charge que pour les activités de dialogue social, conformément aux exigences légales. Pour les déplacements liés aux activités de contact avec les salariés, les temps de trajets sont ou bénévoles, ou pris sur le crédit d'heures de délégation. Or, il est permis de douter que, s'agissant de délégués ayant vocation à représenter les différentes collectivités d'une organisation aussi complexe que le groupe Carrefour, les crédits d'heures et détachements soient suffisants ²⁶⁵ pour ne serait-ce que compenser les conséquences négatives de la réduction du temps d'activité professionnelle en termes de proximité avec les salariés.

L'évolution des dispositions du **corpus IBM** relatives aux crédits d'heures de délégation montre également une tendance à l'augmentation. L'aspect le plus visible est l'importance accordée aux activités en comités d'établissement et centraux d'entreprise, renforcée en 2012. Déjà en 2001, seuls les élus titulaires des comités d'établissement

²⁶¹ Une préparatoire, deux réunions entre la direction et une délégation restreinte, une plénière, et une réunion postérieure.

²⁶² « Réunions paritaires annuelles » entre la direction et les délégués syndicaux nationaux hypermarchés sur « le niveau de rémunération » et sur « les dispositions propres aux accords collectifs en vigueur dans les sociétés concernées » et « réunions paritaires restreintes encadrement » annuelles ou, depuis 2013, « réunions de réflexion encadrement » bisannuelles.

²⁶³ Art. 9-1.9.4.4, 2013

²⁶⁴ Cette question fait l'objet de dispositions dans chacun des trois accords de droit syndical. Il est rappelé à compter de 2007 que les délégués syndicaux nationaux hypermarchés ont accès à tous les établissements des sociétés concernées (art. 2.01, 2007 ; art. 9-1.2.1, 2013). Le remboursement des frais de déplacement et de séjour se fait au regard des dispositions appliquées dans chaque entreprise pour les déplacements professionnels ou selon un système d'avance annuelle forfaitaire par type de mandat (art. 4.01 et 4.02, 2007 ; art. 5.01 et 5.02, 2009 ; art. 9-1.5.1 et 9-1.5.2, 2013). En revanche, le temps de déplacement est pris en charge hors heures de délégation sur la base d'un barème de durées forfaitaires au regard de la distance uniquement pour se rendre aux réunions institutionnelles (art. 6.01, 2007 ; art. 5.03, 2009 ; art. 9-1.5.3, 2013).

²⁶⁵ De plus, la possibilité de cette proximité dépend aussi de la répartition qu'opéreront les délégués entre les travaux de préparation matérielle et technique des réunions et les activités de contact avec les salariés représentés, sachant de surcroît que les délégués syndicaux nationaux hypermarchés sont investis de différentes tâches de gestion et de coordination de leur organisation syndicale dans l'entreprise. Là encore, un doute sérieux existe au vu de la profusion d'instances et de réunions thématiques décrites.

faisaient l'objet d'une véritable augmentation du crédit légal ²⁶⁶. Or, ces comités représentent par excellence l'institution la plus attachée à la gestion de l'entreprise.

En 2012, de nouveaux et importants crédits sont alloués spécifiquement aux membres du bureau, aussi bien au niveau local que central ²⁶⁷. Les élus suppléants des CE ²⁶⁸ ainsi que les élus titulaires et suppléants du CCE ²⁶⁹ se voient allouer un crédit qui n'existe ni dans la loi ni dans l'accord précédent. L'importance du temps donné au bureau révèle une certaine assimilation de ces comités au mode de fonctionnement pyramidal de l'entreprise, ²⁷⁰car il ne s'explique absolument pas par le modèle légal, avant comme après la loi de 2008, qui n'attache qu'un rôle extrêmement limité au secrétaire du comité.

Le nombre d'heures de délégation est aussi révélateur de la tendance vers une centralisation des relations sociales. Une évolution se constate entre 2001 et 2012. Ainsi, le délégué syndical central, qui ne disposait que d'un crédit de 20 heures par mois, se voit désormais attribuer un détachement à temps plein ²⁷¹.

Le **corpus CEA** est aussi éloquent de ce point de vue. L'accord de droit syndical de 2012 ouvre désormais le chapitre relatif aux « *Moyens mis à disposition des organisations syndicales* » sur un article 9 intitulé « *Moyens humains du dialogue social* » traitant des crédits d'heures et, plus largement, des temps de représentation et aux mises à disposition qui sont d'ailleurs augmentées ²⁷².

La question du temps se manifeste aussi dans le corpus CEA eu égard à l'allongement de la durée des mandats auquel il est fait référence en préambule de l'avenant du 23 novembre 2005 « à l'accord relatif aux conditions d'exercice du droit syndical », qui prévoit l'augmentation corrélative du volume de déplacements pris en charge ²⁷³.

²⁶⁶ Outre les augmentations liées à la suppression des seuils d'effectif légaux, en ne retenant que le crédit légal le plus élevé pour tous les établissements, technique qu'on retrouve en 2001 comme en 2012 et qui pourrait s'expliquer par l'absence de petits établissements.

²⁶⁷ Détachement à 100 % des secrétaires CE et CCE, sauf volonté contraire de l'intéressé ; à 25 ou 50 % des trésoriers de CE selon l'effectif ; à 25 % du trésorier du CCE. Cette possibilité était ouverte pour les membres des bureaux des CE et CCE en 2001 mais uniquement sur accord local et financé selon un pourcentage à définir par la subvention de fonctionnement du comité. Voir aussi le quart-temps accordé au secrétaire de CHSCT et aux secrétaires des comités sociaux paritaires GPEC, 25 % du contrat, et Stress, 15 heures par mois.

²⁶⁸ 5 heures par mois tandis que l'ensemble des délégués du personnel suppléants, légaux ou créés par les accords tel que le suppléant du délégué syndical central, n'ont aucun crédit, même en 2012.

²⁶⁹ 10 heures par mois.

²⁷⁰ Cf. *infra*.

²⁷¹ Le délégué syndical central suppléant dispose de 25 % de son contrat (soit environ 38 heures par mois, base temps plein). De même, le coordinateur syndical central réservé aux organisations « *nationalement non-représentatives* » dispose de 25 % de son contrat.

²⁷² Art. 16, 1999. Comp. art. 9.1, 2012.

²⁷³ Cette évolution est antérieure à la loi du 20 août 2008 et doit certainement être mise en relation avec l'ordonnance du 4 janvier 2005 modifiant les règles relatives à la durée du mandat qui porte la durée légale de 2 à 4 ans.

Dans le corpus BPCE-Natixis, l'accord Natixis de 2009 marque également une augmentation du temps donné pour l'exercice des missions de représentation par rapport à l'accord BPCE de 2002. Cette augmentation passe en particulier par la reconnaissance de permanents syndicaux accordés à chaque organisation syndicale représentative ²⁷⁴, ainsi que le détachement dont bénéficie le secrétaire du CCE et des deux plus importants comités d'établissement ²⁷⁵. Au demeurant, cela sera reprecisé, mais la nouvelle distribution des heures tend à donner aux secrétaires de CE un statut particulier par rapport aux autres élus ²⁷⁶.

Ainsi, ces différents corpus montrent une augmentation des temps plus spécifiquement alloués à la consultation de gestion (comités) et à la négociation collective, en particulier au niveau central, ainsi que sur les fonctions de gestion de l'institution (bureaux des comités). A tout le moins, le bilan montre peu de préoccupation pour les activités spécifiquement syndicales distinctes du dialogue social et de la gestion de l'entreprise.

c) Les moyens de communication

L'institutionnalisation traduit une conception des droits syndicaux comme autant de moyens alloués au dialogue social, centrés sur la relation entre les délégués des salariés et la direction. Ce mouvement observé dans différents corpus est quelquefois contrebalancé par une préoccupation pour les moyens alloués à la relation de représentation entre délégués et salariés.

• Les moyens de communication des délégués et syndicats

L'usage des moyens électroniques de la société ²⁷⁷ est facultatif et, lorsque cette faculté est mise en œuvre, elle doit faire l'objet d'un accord d'entreprise. C'est la loi du 4 mai 2004 qui a introduit des dispositions spécifiques à cette question dans le Code du travail, à la fin de l'ancien article relatif à l'affichage des communications syndicales ²⁷⁸. Cet accord doit au minimum définir « *les modalités de cette mise à disposition ou de ce mode de diffusion, en précisant notamment les conditions d'accès des organisations syndicales et les règles techniques visant à préserver la liberté de choix des salariés d'accepter ou de refuser un message* ». La loi pose aussi comme limite que « *cette diffusion doit être compatible avec les exigences de bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise et ne doit pas entraver l'accomplissement du travail* ». Plus récemment, la chambre sociale de la Cour de cassation a accepté de transmettre au Conseil constitutionnel une question prioritaire de constitutionnalité concernant

²⁷⁴ Art. 2.3.1.

²⁷⁵ Art. 3.

²⁷⁶ Cf. *infra*.

²⁷⁷ Mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise.

²⁷⁸ Art. L2142-6 C. trav.

l'absence d'accès de plein droit des organisations syndicales à ces moyens de communication devenus courants ²⁷⁹. Il a été considéré que cela n'est pas contraire à la liberté syndicale dès lors qu'était prise en compte la double préoccupation, d'une part, du fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation du travail et, d'autre part, du respect de la liberté individuelle des salariés ²⁸⁰. Si cette double préoccupation se retrouve bien dans les différents accords, on y trouve aussi parfois une préoccupation sensiblement différente de contrôle des contenus des publications, dans un esprit « donnant-donnant ».

Les accords applicables **dans le groupe Thalès** montrent également que, bien avant la loi du 20 août 2008, des moyens de communication étaient donnés aux organisations syndicales. Ainsi, un avenant à l'accord de 1999 conclu en 2002 avait permis aux intercentres d'utiliser les voies de communications et d'information sous réserve que chaque intercentre adhère à la charte informatique, qui définit l'utilisation des sites syndicat Intranet, des messageries électroniques et d'Internet ²⁸¹. L'accord de 2006 à l'exercice du droit syndical et du dialogue social prévoit la possibilité de prévoir, par accord d'entreprise, l'accès des moyens de communication au comité d'entreprise. Il prend soin de rappeler que l'utilisation des moyens de communication doit se faire dans le strict respect des dispositions légales telles que celles relatives au respect de la vie privée et la loi informatique et libertés, mais aussi dans le respect de la charte informatique mis en œuvre pour les intercentres ²⁸². Par ailleurs, des moyens matériels tels que le prêt d'un PC portable, d'un téléphone mobile avec un forfait, accès à la photocopieuse, etc. demeurent réservés aux délégués syndicaux centraux ou, dans les entreprises mono-établissement, au délégué syndical d'entreprise, non à la section syndicale. Autrement dit, l'accord donne des moyens spécifiques aux salariés qui sont désignés comme agents de négociation.

Parmi les objectifs avancés de l'**accord IBM**, le préambule prétend s'attacher à la question de la prise en compte des évolutions des « *méthodes et moyens de travail et de communication* » et en particulier l'usage des « *NTIC* ». L'utilisation des technologies d'information et de communication s'est progressivement renforcée : les NTIC n'étaient pas absentes de l'accord de 2001, qui prenait lui-même la suite d'une expérimentation antérieure ²⁸³. Elles sont davantage mobilisées dans l'accord de 2012. Ce dernier prend acte de la « *disparition progressive des stations fixes dont étaient précédemment dotés les locaux syndicaux* » du fait de « *l'évolution des stations*

²⁷⁹ Cass. soc. QPC, 11 juillet 2013, n° 13-40021.

²⁸⁰ Cons. const., 27 septembre 2013, déc. n° 2013-345 QPC.

²⁸¹ Avenant n° 1 à l'accord de 1999 – Art. 1.

²⁸² Art 5.1 Accord de 2006.

²⁸³ « *Compte tenu de l'expérience positive d'ouverture de tribunes syndicales durant la négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, la direction est favorable au maintien de ces espaces d'information syndicale (...)* » (art. 3.1.5.4 de 2001).

bureautiques vers des postes individuels et portatifs » et précise l'usage à titre syndical du matériel fourni à titre professionnel tel que les « *smart phones* » utilisés comme outils bureautiques ²⁸⁴ ou les « *thinkpad* » et l'accès réseau qu'ils permettent ²⁸⁵, à la place des « *comptes Lotus Note* ».

Le développement des panneaux et bulletins électroniques représente d'ailleurs le seul changement notable concernant les moyens d'expression des organisations syndicales. En effet, concernant les moyens de communication classiques, les dernières dispositions datent au moins de l'accord de 2001, si ce n'est d'avant. Par exemple, à partir de 50 salariés, un panneau doit être installé dans l'établissement pour « *chacune des organisations syndicales représentées dans la Compagnie* » et pas uniquement « *représentées dans l'établissement* » ²⁸⁶ et, en complément de l'affichage et des diffusions, des boîtes sont installées près des panneaux pour permettre aux salariés d'y prendre les documents déposés par les syndicats.

Ce corpus est également représentatif des heurts liés à une grande préoccupation patronale pour la maîtrise de l'usage syndical des technologies de l'information et de la communication de l'entreprise. Les moyens de communication électroniques faisaient l'objet de réserves, en 2001, de la part de deux signataires sur quatre, portant justement sur les restrictions imposées au contenu de ces publications et, encore, en 2012, par la CFDT au sujet de la restriction de leur communication aux salariés. En effet, dès 2001, la communication « *de masse* » avec les salariés, par les voies de l'entreprise, est interdite. Seules sont autorisées et garanties, limitativement, les interactions listées par l'accord (en synthèse : dans le cadre du mandat indépendamment du syndicat ; dans le cadre des mandats d'un même syndicat et avec la direction). L'accord de 2012 l'étend à la communication avec un salarié sur sa situation strictement individuelle, à l'exclusion d'un groupe de salariés concernés par un problème commun ²⁸⁷. En 2012 toujours, de fortes limitations quantitatives, déjà présentes, demeurent. Par exemple, le « *panneau électronique* » syndical ne peut être utilisé que pour une publication mensuelle par syndicat, sous contrôle de la direction des relations sociales ²⁸⁸. Les CE peuvent diffuser un bulletin électronique mensuel, mais uniquement au sujet des activités sociales et culturelles. On trouve le même type de limitation liée à l'exercice d'un mandat d'entreprise au sujet du budget de fonctionnement syndical annuel ²⁸⁹, de la prise en charge de l'abonnement téléphonique du local et de l'utilisation du dispositif de « *Conf call* » ²⁹⁰.

²⁸⁴ Art. 3.1.5.3.

²⁸⁵ Art. 3.1.3.2.

²⁸⁶ Etablissements de 10 à 49 salariés et « *lieux de proximité isolés* ».

²⁸⁷ Art. 3.1.6.1.

²⁸⁸ Art. 3.1.2 et 3.1.6.4.

²⁸⁹ Voir *supra*.

²⁹⁰ Qui n'existait pas en 2001 ; art. 3.1.6.2.

Au sein du CEA, l'utilisation des moyens de communication informatique fait l'objet d'un accord de 2001 « *d'utilisation des moyens de communication informatiques par les organisations syndicales* » distinct de l'accord de droit syndical de 1999 comme de la Convention de travail. Il est plus tardif et signé uniquement par la CFDT et la CFE-CGC. Il a pour objet « *d'accompagner la modernisation du dialogue social au sein du CEA* »²⁹¹. Cet accord se justifie en préambule comme répondant à une carence de la loi. Il a aussi pour objet d'harmoniser les règles au regard des « *accords ou textes locaux existant dans le domaine de l'utilisation des moyens informatiques* » auxquels il se substitue. Il est, enfin, explicitement conclu dans le prolongement de la note interne du CEA, de la même année, relative à l'utilisation (professionnelle) des moyens informatiques du CEA. Le contrôle patronal porte sur l'accès, les délégués comme les salariés devant impérativement utiliser leur identifiant pour se connecter²⁹². En revanche, le contenu publié est libre²⁹³, y compris la possibilité d'insérer des liens avec des sites extérieurs²⁹⁴. Comme d'autres accords, le principal sujet d'interdiction concerne l'utilisation de la messagerie électronique pour la diffusion démultipliée de tracts, pétitions ou messages syndicaux²⁹⁵. Ce thème est ensuite intégré dans l'accord dialogue social de 2012²⁹⁶. Celui-ci ajoute la possibilité d'une diffusion de masse, 10 fois par an et par l'intermédiaire des services informatiques de l'entreprise, mais limitée dans son contenu à une information sur la mise à jour de son site informationnel ainsi qu'un système d'abonnement des salariés en vue de recevoir par courriel des informations sur le contenu de ce site²⁹⁷. L'interdiction des diffusions démultipliées est maintenue. De manière originale, un nouveau « *volet dialogue social du site Intranet de la Direction des ressources humaines et des relations sociales au CEA* » a vocation à contenir « *des informations d'ordre général sur la vie des instances représentatives du personnel et l'exercice du dialogue social au CEA* ». Le dialogue social se traduit ici par une réciprocité des communications ainsi que leur articulation, puisque ce site Intranet « *propose des liens permettant d'accéder aux sites informationnels des Organisations syndicales sur l'Intranet* »²⁹⁸. Le thème de la communication électronique figure aussi,

²⁹¹ Et son préambule le situe comme un accord, d'une part, en quelque sorte, en avance sur son temps et, d'autre part, d'harmonisation au sein du CEA : « *Actuellement, la réglementation ne prévoit pas l'utilisation (...) Par le présent accord, le CEA et les organisations syndicales manifestent leur volonté de promouvoir et de développer l'usage (...) Cet accord annule et remplace les accords ou textes locaux existant dans le domaine (...)* ».

²⁹² Art. 1 : « *L'accès à l'Intranet doit être personnalisé afin de pouvoir identifier l'utilisateur, dans sa fonction au sein de l'entreprise : - si l'utilisateur consulte l'Intranet depuis son poste de travail, il doit utiliser son identifiant professionnel ; - si l'utilisateur consulte l'Intranet depuis un poste de travail CEA situé dans un local syndical, il doit utiliser son identifiant syndical.* »

Art. 3 : « *Les sites informationnels des organisations syndicales sont accessibles à tout salarié du CEA, dûment identifiable ou authentifiable* ».

²⁹³ Art. 4, 2001.

²⁹⁴ Art. 7, 2001.

²⁹⁵ Art. 13, 2001.

²⁹⁶ Au demeurant, l'accord de 2012 reprend très largement les dispositions de 2001.

²⁹⁷ Art. 11.2.2, 2012.

²⁹⁸ Art. 11.2.1, 2012.

en 2012, dans la Convention de travail par l'effet de l'avenant du 12 novembre 2012 conclu en « *adaptation à la loi du 20 août 2008* »²⁹⁹.

Concernant les moyens traditionnels de communication, une augmentation des moyens d'entretenir une relation délégués/salariés est prévue entre 1999 et 2012 sous la forme de la prise en charge d'une publication annuelle à destination des salariés pour chaque bureau national syndical, par la remise d'un jeu d'étiquettes. Cette possibilité a d'abord été négociée, avant la loi du 20 août 2008, dans le cadre de l'avenant du 23 novembre 2005 « à l'accord relatif aux conditions d'exercice du droit syndical », qui modifie son article 9 relatif à « l'information », en relation avec l'allongement de la durée des mandats. En 2012, la diffusion est augmentée d'une à deux par an, étendue aux salariés en cessation anticipée d'activité et un délai d'acheminement est précisé³⁰⁰. En 2005 comme en 2012, il est précisé que « *dès lors que la Direction constate qu'une utilisation détournée ou non-conforme au présent accord en est faite, elle se réserve le droit de supprimer à l'organisation syndicale concernée, à tout moment et sans préavis, le jeu d'étiquettes remis par chaque Centre* ». Les autres moyens de communication ne sont pas modifiés par rapport aux stipulations de la Convention de travail de 1999.

L'entreprise semble moins préoccupée que d'autres de maîtriser cette communication, et ces accords ne paraissent pas avoir soulevé de réserves. On retrouve toutefois l'absence manifeste d'impulsion particulière de la loi du 20 août 2008.

Le corpus Alcan/Constellium qui entretient une relation d'indifférence avec la loi du 20 août 2008 opère des modifications peu substantielles entre les deux accords avant et après la loi du 20 août 2008. L'essentiel des modifications opérées relève de la prise en compte des nouvelles structures organisationnelles et, justement, des changements opérés dans les technologies utilisées. L'accord adapte notamment les moyens aux évolutions technologiques telles que la messagerie Notes remplacée par une messagerie électronique Groupe et l'apparition du « *token* » qui est un boîtier d'authentification pour émettre sur le réseau³⁰¹. Là encore, on peut confirmer l'hypothèse d'une absence d'impulsion particulière de la loi du 20 août 2008.

Ainsi, le développement des moyens de communication est davantage lié aux évolutions des technologies utilisées dans l'entreprise qu'aux évolutions législatives. De plus, elles paraissent moins motivées par le souci d'améliorer la relation de représentation que par une transposition mécanique – et néanmoins tout à fait progressive – à l'exercice des mandats des moyens alloués initialement pour l'exercice

²⁹⁹ Art. 10.6 : « *La Direction du CEA convient de l'intérêt, pour la qualité du dialogue social, de l'accès des Organisations syndicales aux moyens de communication informatiques du CEA (Intranet et messagerie électronique). Les modalités d'accès et d'utilisation de ces moyens par les Organisations syndicales sont définies par voie d'accord. Chaque salarié a la possibilité de refuser d'être destinataire de messages électroniques de communications syndicales* ».

³⁰⁰ Art. 11.1, 2012

³⁰¹ Art. 5.4

des fonctions professionnelles. Par ailleurs, si la technologie est supposée de nature à rendre la communication plus accessible, elle peut en réalité parfois se traduire par une plus grande emprise patronale, tout à fait différente des règles de protection des communications traditionnelles, ou à tout le moins une plus grande neutralisation par les règles restrictives de leurs thèmes et contenus.

• *Les moyens alloués aux salariés*

Deux corpus seulement confèrent aux salariés des droits afin d'exercer leur liberté syndicale dans l'entreprise.

L'**accord Carrefour de 2013** institue des modalités d'information syndicale, qui ouvrent droit pour tout salarié, sous condition de présence au cours du mois, à 1 heure par mois, prise hors temps de travail, mais payée au taux horaire normal ³⁰².

Moins favorable, mais plus ancien, l'**accord Thalès de 2006** octroie à chaque salarié 3 heures par an pour participer aux réunions d'information syndicales organisées par les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe ou au niveau d'un établissement ³⁰³. L'avenant de 2010 n'a pas modifié cette stipulation en permettant aux salariés de participer aux réunions organisées par les organisations syndicales ayant constitué une section syndicale. Or, sous réserve de la manière dont la direction applique cette disposition, il est possible de considérer que la différence de traitement ainsi maintenue entre organisations syndicales, selon qu'elle est représentative ou non, est injustifiée au regard de l'objet de l'avantage institué.

L'étude comparée des **deux accords BPCE de 2002 et Natixis de 2009** montre une évolution dans les moyens matériels donnés aux syndicats. En 2002, l'essentiel des moyens était mis à disposition des organisations syndicales au niveau du groupe : un local équipé ; un téléphone mobile et un abonnement ; un panneau d'affichage et l'octroi d'une carte demi-tarif de la SNCF. L'accord de 2009, applicable à l'entreprise Natixis SA, donne accès à chaque organisation syndicale ayant constitué une section syndicale au service de courrier interne et leur attribue un espace sur l'intranet accessible librement. En revanche, l'accord précise bien que les sections d'établissement régionales n'auront pas de site particulier ³⁰⁴.

Pour le reste, l'étude révèle un très faible intérêt de la part des négociateurs – ou au moins l'absence de consensus – à l'égard de l'investissement des salariés dans la vie syndicale et des moyens qui seraient de nature à renforcer le lien entre représentants et représentés. Cette faiblesse est à placer en regard du renforcement des moyens mis à disposition des représentants des salariés dans leur relation avec la direction.

³⁰² Art. 9-2.1, 2013.

³⁰³ Art. 5.3.

³⁰⁴ Art. 2-7-3.

Assurément, la démocratie sociale se résume pour une large part à cette dernière dimension.

3. Du dialogue social à la contamination hiérarchique

Force est de constater que les facteurs précités s'accompagnent d'une contamination des activités de représentation par les modèles de pensée managériaux et le paradigme pyramidal de l'entreprise. Plusieurs aspects nous ont interpellés à la lecture des accords. Tout d'abord, une certaine centralisation apparaît de manière plus ou moins explicite, qui participe du déplacement du centre de gravité des activités de représentation, de la communauté de travail vers les niveaux décisionnels de l'organisation (a). L'organisation interne des organisations syndicales et des institutions élues devient un objet des accords conclus avec la direction – au lieu de rester une question interne – leur imposant un modèle hiérarchique emprunté à l'entreprise ou au groupe (b). Enfin, les « carrières syndicales » – terme déjà éloquent en soi – deviennent un objet de négociation en vue d'organiser leur « gestion » selon un schéma de pensée inspiré de la gestion des compétences et carrières professionnelles (c).

a) La centralisation

La littérature conventionnelle du **Groupe Carrefour** se préoccupe essentiellement des niveaux les plus centralisés : Groupe France et périmètre interentreprises dit « hypermarchés ». Les mandats, institutions et instances créés par accord se situent tous à un niveau supérieur à celui de la société-employeur, en particulier le délégué syndical national hypermarchés et les commissions nationales. Certes, les niveaux de l'entreprise et de l'établissement sont déjà, par l'effet de la loi, plus largement pourvus en institutions légales et seraient donc moins susceptibles d'intéresser la négociation. Mais cette explication ne suffit pas. En effet, les instances de concertation créées n'ont pas leur équivalent au niveau de l'entreprise dans les institutions légales ; il aurait donc été tout aussi intéressant de les créer à ce niveau. Et, au-delà, il apparaît assez clairement que le niveau interentreprises institué chez Carrefour tend à se substituer au niveau de l'entreprise. Il est d'ailleurs intéressant de constater que ces accords ne prévoient de disposition concernant le niveau de l'entreprise que s'agissant des comités centraux d'entreprise ³⁰⁵.

L'accord IBM de 2012 est concomitant d'une réorganisation des entités se traduisant par un « regroupement » des établissements auquel il fait référence pour l'établissement

³⁰⁵ Par exemple, la mise à disposition de matériel informatique (art. 5.02, 2007 ; art. 6.02, 2009 ; art. 9-1.6.2), les dispositions relatives au « fonctionnement des comités centraux d'entreprise » (Titre 7, 2007 ; Titre 8, 2009 ; art. 9-1.8, 2013), les dispositions relatives à l'articulation avec les Commissions nationales : art. 8.02 et 8.03, 2007 ; art. 9.03, 2009 ; art. 9-1.9.3, 2013) et le crédit d'heures de délégation des représentants syndicaux aux comités centraux d'entreprise (art. 9-2.5, 2013). Le comité d'établissement (sans référence au comité d'entreprise, qui joue le même rôle dans les entreprises à établissement unique), est seulement évoqué concernant l'attribution d'une adresse de messagerie interne « Notes » (art. 5.03, 2007) et du budget des œuvres sociales (art. 9.3, 2013).

de règles transitoires particulières ³⁰⁶ qui a donné lieu à des tensions dans les relations entre les organisations syndicales et la direction.

Le **corpus CEA** présente deux singularités qui concernent l'articulation des différents niveaux de « dialogue social », qui doivent être présentées avant de pouvoir analyser si on y observe un mouvement de centralisation.

La première spécificité consiste dans l'organisation de niveaux plus décentralisés. Ainsi, l'accord de droit syndical comme la Convention de travail développent une représentation articulant les niveaux classiques, central ou national ³⁰⁷, d'une part, et, d'autre part, des établissements ³⁰⁸. Mais on y trouve aussi organisés trois niveaux plus délocalisés dotés de « conseils » : la « *direction opérationnelle* » devenue le « *pôle opérationnel* » ³⁰⁹ ; le « *département* » ³¹⁰ ; le « *service* » ³¹¹. Ces trois niveaux plus décentralisés que l'établissement ne sont toutefois pas des niveaux de représentation au sens fort. Les attributions et le fonctionnement de ces conseils semblent inspirés du CE. Ils sont décrits comme « *instance d'échange [qui] est informée et débat des questions se rapportant à tout ce qui est directement lié au travail et aux conditions dans lesquelles il s'exercera, à l'exclusion de toute autre question* » ³¹². Mais les attributions des conseils conventionnels « *ne peuvent en aucun cas porter atteinte aux prérogatives des institutions représentatives du personnel, légales et conventionnelles* » ³¹³. D'ailleurs, ces niveaux ne sont pas abordés dans l'accord relatif à l'exercice du droit syndical conclu en complément de la Convention de travail du même jour. Il est encore plus significatif qu'ils ne le soient pas davantage dans l'accord « *sur le développement du dialogue*

³⁰⁶ « Le ¼ temps accordé aux trésoriers des CE dont l'effectif est supérieur à 1000 salariés sera étendu au CE issu d'un regroupement prévu dans cet accord, pendant une durée d'un an suivant leur élection, et ce afin de faire face à l'éventuelle surcharge d'activité causée par le regroupement. » (art. 4.2.1.3.1. Crédit d'heures mensuel individuel).

³⁰⁷ Comité national et ses commissions, comité central d'hygiène et de sécurité, Comité central des activités sociales, Commissions secondaire et centrale des carrières, délégués syndicaux centraux, représentants de la section syndicale et salariés mis à disposition auprès d'une organisation syndicale.

³⁰⁸ Comité d'établissement et ses commissions, CHSCT, comité local des activités sociales, commission des carrières d'établissement, délégués syndicaux d'établissement et représentants de la section syndicale.

³⁰⁹ Le « conseil de direction opérationnelle », devenu « conseil de pôle opérationnel », présidé par le « directeur de la direction opérationnelle » devenu le « directeur de pôle opérationnel ». Les membres de ce conseil sont désignés, pour le même nombre, par chaque organisation syndicale représentative (art. 68.2 CC) – ou, depuis 2012, par chaque OS représentée au Comité national, qui a « un rôle d'information et d'échange » (art. 70 CC).

³¹⁰ Les membres du conseil d'unité de département, présidé par le chef de département, sont élus par les conseils d'unité de service en leur sein.

³¹¹ Doté d'un conseil d'unité de service, présidé par le chef de service, qui peut aussi être une « *section autonome* » ou une « *unité importante ayant une activité fonctionnelle homogène ou une implantation géographique séparée* » ou encore couvrir plusieurs sites (art. 63.5 CC), définition qui semble très complémentaire de celle de l'établissement distinct au sens des comités soumis à la condition cumulative d'implantation distincte et de gestion administrative parfois peu adaptée à une représentation de proximité. S'ils sont élus au suffrage direct, leurs membres ne sont pas, contrairement aux autres instances, élus « *sur liste syndicale* » (art. 63 CC).

³¹² Art. 67 CC.

³¹³ Art. 61 CC.

social » de 2012 ³¹⁴. Ils ont, certes, le mérite de marquer une préoccupation pour l'organisation d'un dialogue complémentaire décentralisé, mais ils s'inscrivent visiblement dans un rôle tout à fait secondaire, exclu du « dialogue social » qui reste, lui, inscrit à des niveaux plus centralisés.

La seconde spécificité concerne l'autonomie des niveaux de l'entreprise et du groupe. Les accords étudiés dans ce corpus sont propres à l'entreprise CEA, à l'exclusion de toute référence au groupe. Contrairement aux accords des autres corpus étudiés, le groupe CEA ne se comporte pas comme une entreprise intégrée, dotée le cas échéant d'accords de groupe, en particulier en matière de droit syndical et plus largement de rapports collectifs de travail. Dans les dispositions relatives au droit syndical et aux IRP de la Convention de travail, une unique référence est faite au groupe au titre de l'hygiène et la sécurité ³¹⁵, qui s'explique essentiellement par des exigences légales ³¹⁶. C'est précisément cette caractéristique qui évolue un peu dans les derniers accords. Ainsi, l'accord Dialogue social de 2012 intègre, contrairement à 1999, la référence au niveau du groupe ³¹⁷. A cet égard, sous toute réserve liée à l'existence maintenue de niveaux de représentation et de concertation décentralisés, on remarque l'apparition nouvelle d'une certaine intégration du niveau le plus centralisé.

b) L'organisation hiérarchique des syndicats et des institutions de représentation comme objet de négociation

Que les organisations syndicales, ou les institutions élues, se dotent d'une organisation interne hiérarchisée n'est pas surprenant en soi. Ce qui nous paraît mériter attention,

³¹⁴ Le préambule de l'accord précise : « *Le champ des Conseils d'unité et des Conseils de direction de pôle opérationnel relève exclusivement des dispositions de la Convention de travail du CEA et par celles du protocole d'accord relatif aux activités sociales du 15 avril 1999 et n'est donc pas couvert par le présent accord* ».

³¹⁵ « *Le CEA s'engage à prendre les mesures nécessaires de coordination dans ses établissements avec toutes les sociétés du Groupe CEA en ce qui concerne la sécurité, notamment nucléaire, et à faciliter les liaisons et informations réciproques entre ses CHSCT et ceux des sociétés du Groupe CEA en cas d'implantation d'une ou plusieurs de ses sociétés sur un même site* »

³¹⁶ La loi impose d'organiser une coordination de la sécurité avec les entreprises extérieures intervenant sur un site (art. L. 4121-5 C. trav. au titre des principes généraux de prévention et L. 4511-1 et R. 4511-1 à R. 4515-11 ainsi que L. 4521-1 et suivants et R. 4523-1 et suivants pour les dispositions propres aux installations nucléaires).

³¹⁷ Au sein des dispositions initiales définissant le « *périmètre de l'accord* » (Chap. 1) : « *Au niveau du Groupe CEA, sont visés par le terme « salarié élu ou désignés » les représentants du personnel et les représentants syndicaux au Comité de groupe CEA, les représentants des personnels et les représentants syndicaux au Comité d'information et d'échange en matière d'hygiène et de sécurité* ». De même, le Chapitre 2 relatif au « *dialogue social au sein du CEA* » intègre dans son article 5 « *Exercice du dialogue social* », distincts des articles relatifs à la « *représentation syndicale* » et à la « *négociation collective* » un « *niveau du Groupe CEA* » composé du comité de groupe et du comité d'information et d'échange en matière d'hygiène et de sécurité » qui s'ajoute au « *niveau du CEA* » et au « *niveau de chaque établissement* ». Enfin, l'annexe 4 à l'accord de 2012 relative aux crédits d'heures de délégation intègre le niveau groupe. Il convient d'ajouter que cette distinction ne s'explique pas par une différence de champ d'application des accords : la convention collective de 1999 a vocation à régir « *les rapports du CEA avec son personnel* » (art 1 CC) et les dispositions de l'accord dialogue social de 2012 « *s'appliquent au niveau du CEA et de l'ensemble de ses établissements* » (Chapitre 1 « *Périmètre de l'accord* »). De plus, l'accord « *sur les conditions d'exercice du droit syndical* » conclu en complément de la convention collective, à la même date du 15 avril 1999, ne mentionnait pas non plus le niveau du groupe.

c'est que cette organisation ne semble plus relever exclusivement de la liberté d'organisation interne, mais soit imposée par des clauses de l'accord collectif conclu avec la direction. C'est encore plus surprenant si l'on garde à l'esprit que de telles clauses agréées par les syndicats signataires ne s'adressent pas seulement à eux-mêmes, ni même seulement à leurs semblables non signataires, mais encore aux institutions élues du personnel.

La contamination hiérarchique est prégnante dans le **corpus Carrefour**, tant au sein des organisations syndicales qu'au sein des institutions élues.

Au sein des organisations syndicales, on sent très nettement dans les différents accords le besoin de la direction d'avoir des interlocuteurs identifiés ayant de plein droit le pouvoir de représenter l'organisation syndicale représentative. C'est en ce sens qu'on peut comprendre la création conventionnelle des mandats de délégué syndical de groupe et de délégué syndical national hypermarché, aux niveaux choisis par la direction comme niveaux de négociations.

C'est également sans doute cette même volonté qui amène, lors de la création du délégué syndical national hypermarché adjoint ³¹⁸, à préciser : « *Compte tenu de la volumétrie du périmètre des sociétés entrant dans le champ d'application du présent accord (...) les délégués nationaux adjoints pourront représenter leur syndicat ou section syndicale dans les sociétés relevant du champ d'application du présent accord, ou négocier des accords applicables à ce groupe de sociétés, mais la signature de ces accords restera la prérogative des seuls délégués nationaux hypermarchés* ».

Au-delà des difficultés liées au pouvoir de représenter la personne morale dans la négociation et la conclusion des accords collectifs de travail, il s'agit bien de pouvoir identifier un interlocuteur dans les relations avec la direction qui, comme le délégué syndical national hypermarché, est le destinataire des informations que la direction s'engage à remettre à la fédération ³¹⁹.

Cette préoccupation va aussi plus loin que la nécessité d'identifier les personnes physiques représentant les personnes morales, vers une organisation hiérarchique des rapports au sein même de l'organisation syndicale. Certaines prérogatives restent encore confiées à « *l'organisation syndicale* » ou à la « *fédération nationale* », laissant ainsi toute liberté d'organisation par des règles de fonctionnement interne ³²⁰. Mais il

³¹⁸ Titre 3, 2009 ; art. 9-1.3, 2013.

³¹⁹ Afin de procéder à la vérification du montant alloué au titre du budget dit de « *contribution à la concertation sociale* » (art. 9-1.7.2, 2013) ou d'autres informations, notamment celles relatives aux travaux des commissions nationales ou encore celles relative, à l'occasion des négociations et de la signature des accords collectifs, à la représentativité et à l'audience de chaque syndicat (art. 9-2.2, 2013).

³²⁰ La composition de la délégation syndicale aux « *réunions paritaires* » (de négociation), les accords fixant simplement le nombre maximum et la présence obligatoire du délégué syndical national hypermarché et la faculté d'inviter le secrétaire fédéral extérieur aux entreprises concernées (art. 3.01, 2007 ; art. 4.01, 2009 ; art. 9-1.4.1.1, 2013). Le principe est transposé pour les réunions de l'encadrement, avec une contrainte supplémentaire

est de plus en plus courant de voir des prérogatives confiées directement au délégué syndical national hypermarchés ³²¹. Cette transposition du fonctionnement hiérarchique de l'entreprise est également présente dans l'organisation des délégations syndicales qui nécessite parfois la désignation d'un « *responsable de délégation* » ³²². Il est en revanche beaucoup plus rare que les moyens soient attribués individuellement à chaque membre désigné par une organisation syndicale ³²³.

Ce mouvement s'exprime aussi dans des stipulations de portée plus générale. La rédaction des stipulations de l'accord de 2011 instituant des délégués syndicaux de groupe est assez éloquente : leur rôle est d' » *animer et coordonner le fonctionnement de leur organisation syndicale ; assurer la cohérence de la ligne de conduite de leur organisation syndicale au sein du Groupe en France ; être les interlocuteurs de la direction des ressources humaines du Groupe en France pour toutes les questions relatives au fonctionnement de leur organisation syndicale au sein du Groupe en*

tenant à l'appartenance des membres de la délégation à la catégorie concernée, jusqu'en 2013 (art. 3.02, 2007 ; art. 4.02, 2009) ; le principe et la date de la réunion préparatoire à la réunion paritaire, les accords excluant uniquement les samedis et veilles de jours fériés et fixant des limites de durées et de participants pour leur prise en charge, ainsi que la facturation des frais d'organisation dans la limites de plafonds (art. 3.01, 2007 ; art. 4.01, 2009 ; art. 9-1.4.1.2, 2013) ; l'organisation de la réunion consécutive à la paritaire (art. 3.01, 2007 ; art. 4.01, 2009 ; art. 9-1.4.1.3, 2013) ; la composition de la délégation syndicale au comité emploi et GPEC au niveau du groupe et de son responsable de délégation (art. 6.2, 2006 ; art. 7-2, 2009 ; art. 29-2, 2011) ; la demande de renouvellement du matériel informatique ou du budget de fonctionnement (art. 5.01, 2007 ; art. 6.01, 2009 ; art. 9-1.6.1, 2013) ; le budget dit de « contribution à la concertation sociale » qui vise à contribuer à la formation économique, sociale et syndicale (art. 4.03, 2007 ; Titre 7, 2009 ; art. 9-1.7, 2013).

³²¹ Il désigne l'ensemble des membres de la délégation syndicale dans toutes les commissions nationales, qui sont nombreuses, dans le respect du nombre maximum fixé par l'accord et de la qualité de salarié d'une des sociétés du périmètre hypermarchés (différents articles : Titre 8, 2007 ; Titre 9, 2009 ; art. 9-1.9, 2013) voire même, il est chargé de désigner un « responsable de délégation » parmi ses membres, lequel disposera à son tour de certaines prérogatives dans l'exercice des attributions, par exemple concernant la commission emploi dans sa configuration de 2013 (art. 9-1.9.4.1, 2013), le responsable ayant pour rôle de répartir le crédit d'heures global entre les membres de la délégation (art. 9-1.9.4.4, 2013) ; à partir de 2013, il désigne les membres de la délégation syndicale appelés à participer aux réunions de réflexion encadrement (art. 2, 2013 codifié à l'art. 13 de l'Annexe III de la CCN) ; en 2007, le matériel informatique donné en propriété à l'organisation syndicale est attribué pour le délégué syndical national hypermarché et sous sa responsabilité (art. 5.01, 2007) – ce ne sera plus le cas en 2009 ni en 2013 (art. 6.01, 2009 ; art. 9-1.6.1, 2013), la mise à disposition se faisant sous la forme d'un budget et dans le cadre du fonctionnement de l'organisation syndicale représentative ; depuis 2013, il gère le budget d'heures de formation syndicale alloué à chaque organisation au profit des élus titulaires au comité d'établissement, ce qui est d'autant plus surprenant qu'il est prévu que ces heures de formation soient imputées sur le DIF des salariés exerçant ce mandat.

³²² Depuis 2013, la délégation à la commission nationale emploi, désigné par le délégué syndical national hypermarchés et doté de prérogatives en matière d'organisation de la réunion préparatoire et de répartition du crédit d'heures alloué pour l'ensemble de la délégation (art. 9-1.9.4.1, 2013) ; dès 2006, la délégation au comité emploi et GPEC au niveau du groupe national, désigné par la fédération syndicale (art. 6.2, 2006 ; art. 7-2, 2009 ; art. 29-2, 2011), dont le responsable de délégation et aussi doté de prérogatives en matière d'organisation de la réunion préparatoire (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.1, 2009 ; art. 29.5.1), de répartition du crédit d'heures alloué pour l'ensemble de la délégation (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.2, 2009 ; art. 29.5.2), de « crédit formation à la GPEC » (art. 7-5.4, 2009 ; art. 29.5.4) et de budget fournitures (art. 7-5.5, 2009 ; art. 29.5.5).

³²³ C'est uniquement, dans le corpus, le cas du crédit d'heures de délégation mensuel de la commission nationale « santé et sécurité au travail » (art. 8.01, 2007 ; art. 9.02, 2009 ; art. 9-1.9.2, 2013).

France »³²⁴. Dans le même temps, il faut tout de même noter que c'est le seul mandat pour lequel le rôle à l'égard des salariés est explicitement évoqué, en relation avec la démarche GPEC adoptée par le groupe au travers du rôle de coordinateur GPEC.

Au sein des institutions de représentation des salariés élues, on trouve le même principe transposé aux comités. C'est alors le secrétaire qui incarne cette forme de hiérarchie, là où les dispositions légales se gardent bien d'en faire un représentant général du comité³²⁵. Matériellement, cela se traduit aussi par l'octroi d'heures spécifiquement attachées à cette fonction³²⁶.

Pour conclure, précisons que le cas de Carrefour révèle une autre dimension de ce principe hiérarchique. En effet, ce corpus est marqué par une forte autonomie négociée dans la configuration des relations collectives, caractérisée par la multiplication d'instances conventionnelles et de niveaux originaux dans le cadre d'une démarche expérimentale³²⁷. Or, la sécurité juridique de ces dispositions conventionnelles et des processus décisionnels affectés résulte de la combinaison entre l'acquiescement des organisations syndicales acté par une signature de l'accord suffisamment consensuelle, d'une part, et, d'autre part, l'implantation homogène et la plus exclusive possible de ces mêmes organisations au sein des instances légales élues aux niveaux plus décentralisés, c'est-à-dire, *in fine*, sur la discipline des différentes instances placées sous la tutelle des organisations syndicales qui ont adhéré à cette démarche.

Dans le corpus IBM, les accords de droit syndical servent de support à l'attribution des rôles et responsabilités aux différents niveaux de direction et d'encadrement³²⁸. Mais, encore, ce système est transposé aux organisations syndicales et aux IRP. Un certain nombre de droits sont attribués « *sous la responsabilité de...* », selon un modèle proprement pyramidal, hiérarchique et centralisé³²⁹. L'accord étend parfois ce modèle aux rapports entre le syndicat, *via* son représentant central, et les salariés adhérents : par exemple concernant la formation syndicale ouverte à tout salarié,

³²⁴ Art. 5.

³²⁵ Mise à disposition et renouvellement du matériel informatique concernant le comité central d'entreprise (art. 5.02, 2007 ; art. 6.02, 2009 ; art. 9-1.6.2, 2013) – l'absence d'autonomie du comité se trouve d'ailleurs renforcée par la remise, à l'issue du mandat, du matériel non pas au secrétaire suivant (2007) mais à la direction (2009, 2013) ; l'accès à la messagerie interne « Notes » du comité d'établissement (art. 5.03, 2007) ; l'organisation des réunions préparatoires, dans certaines limites fixées par l'accord de moment et de nombre eu égard aux réunions plénières (art. 7.01, 2007 ; art. 8.01 et 8.02, 2009 ; art. 9-1.8.1, 2013).

³²⁶ Cf. *supra*.

³²⁷ Voir *infra*.

³²⁸ Direction des relations sociales, chef d'établissement et son représentant, manager.

³²⁹ Art. 3.1.1 de 2012 : le budget de fonctionnement syndical est « *géré sous la responsabilité exclusive du DSC ou du CSC* » ; Art. 3.1.2 de 2012 : « un espace de communication intranet... dont le contenu sera géré par les secrétaires de CHSCT » ; Art. 4.2.1.3.2 de 2012 : « Ce crédit d'heures sera sous la responsabilité du DSC qui fournira à la Direction une fois par an les modalités d'utilisation (salariés ayant bénéficié de ce crédit, dates, volume d'heures) ». Il est d'ailleurs prévu que les secrétaires de CE exercent le pouvoir de direction sur les salariés détachés par IBM pour les activités administratives (art. 4.3.2) et qu'ils aient un accès spécifique, dans ce cadre, aux « *formations manager* » (art. 5.4.4).

individuellement ³³⁰. L'accord va même jusqu'à sélectionner le niveau compétent dans la structure syndicale ³³¹.

Dès l'article 2 de l'accord de 2012 **du CEA**, il est prévu que toute organisation doit identifier en son sein et informer la direction, par écrit à date certaine, de l'identité de la personne qui « *assume la responsabilité de l'Organisation Syndicale au niveau du CEA* » ou « *au niveau de l'établissement* ». Autre exemple : la loi ouvre la possibilité de mutualiser les crédits d'heures au sein du CHSCT, sous réserve d'en informer l'employeur ; cette information est conventionnellement attribuée, en propre, au secrétaire du CHSCT ³³².

D'autres exemples peuvent être trouvés dès l'accord de 2001 relatif aux moyens de communication informatique. Ainsi, le site informationnel syndical mis en place sur l'Intranet doit s'accompagner de la désignation d'un interlocuteur et de son suppléant par syndicat ³³³, qui se voit aussi confier un rôle de modérateur si un forum de discussion est mis en place ³³⁴. De même, la gestion de ce site est confiée en propre au bureau national de chaque syndicat ³³⁵.

Dans le groupe Thalès, la fonction hiérarchique est confiée à l'intercentre, structure conventionnelle *ad hoc*, sorte de section syndicale de groupe qui a pour mission, selon l'accord, « de prévenir les problèmes communs au niveau du groupe et d'anticiper les conflits », mais qui ne se substitue pas à l'instance de négociation-concertation groupe ³³⁶. Plus précisément, l'article 3 de l'avenant conclu en octobre 2010 stipule que « chaque organisation syndicale représentative est responsable de son intercentre. Il lui appartient en particulier de définir les relations entre l'intercentre et les sections syndicales ou syndicats présents dans le groupe Thalès ». La formulation laisse penser que les sections syndicales et les syndicats d'entreprise sont placés sous l'égide de l'intercentre. Il s'agit bien de donner à ce dernier le pouvoir d'organisation interne à chaque formation syndicale affiliée à la même confédération.

³³⁰ « *Le choix de l'organisme de formation s'effectue librement par chaque Organisation Syndicale présente dans l'entreprise (...) Afin de respecter le droit de tout salarié à une formation économique, sociale et syndicale, les organisations syndicales définiront entre elles les limites qu'elles entendent respecter en terme de consommation par organisation en fonction de leurs résultats électoraux. Les organisations syndicales détermineront par l'intermédiaire du délégué syndical central ou le Représentant Syndical Central les bénéficiaires de ces congés.* » (art. 4.2.3.1 de 2012).

³³¹ Art. 2.3 de 2012 : « *le signataire de la nomination sera la fédération syndicale ou l'Union départementale et a minima le Délégué syndical Central pour les OS représentatives* » ; Art. 4.1.3 de 2012 : « *Un Coordinateur Syndical Central par organisation syndicale nationalement non représentative pourra être désigné par la fédération ou par le président du syndicat pour l'ensemble de la Compagnie* » ; y compris en posant par exemple une habilitation de plein droit à procéder aux désignations à la place de l'organisation syndicale ou d'un représentant habilité par elle (délégué syndical central et coordinateur syndical central : art. 4.1.7 de 2012).

³³² Art. 6.1.

³³³ Art. 2, 2001.

³³⁴ Art. 6, 2001.

³³⁵ Art. 2, 2001.

³³⁶ Art. 2 accord de 1999.

c) La gestion des « carrières syndicales »

Pour mémoire, l'article 7 de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 a introduit aux articles L. 2141-5 et L. 2242-20 du Code du travail relatifs à la négociation sur « *les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle* ». Cette négociation est inscrite, dans le régime légal :

- soit, pour les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, comme une obligation de négocier inscrite parmi les thèmes des négociations triennales obligatoires de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences³³⁷. Dans ce cadre, la négociation de groupe peut se substituer aux négociations d'entreprise, car les entreprises couvertes par un accord de groupe sont « *réputées avoir satisfait aux obligations de négocier* »³³⁸ ;
- soit, pour les autres, comme une invitation à négocier, en regard de l'interdiction des discriminations syndicales³³⁹.

La plupart des corpus étudiés contiennent des dispositions relatives à l'évolution professionnelle des salariés titulaires d'un mandat de représentation, et ce aussi bien dans les accords antérieurs que postérieurs à la loi du 20 août 2008.

Concernant le corpus Carrefour, comme il a déjà été indiqué, les dispositions relatives aux carrières syndicales conclues au niveau interentreprises sont la seule occasion d'une référence expresse à la loi du 20 août 2008 pour tout le corpus. L'accord du 8 janvier 2009 entend à la fois s'inscrire « *dans la continuité* » du précédent, marquant l'autonomie de Carrefour dans la configuration de ses relations collectives, et « *au regard notamment de l'article 7 de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008* ». Ainsi, l'accord de 2009 contient un Titre 10, nouveau, « *Evolution professionnelle des salariés élus ou mandatés* », qui procède par renvoi aux mesures de l'accord GPEC négocié au niveau du groupe Carrefour³⁴⁰. L'accord de 2013 opère un renvoi similaire à « *l'accord GPEC*

³³⁷ Art. L. 2242-20 C. trav.

³³⁸ Art. L. 2242-18 C. trav.

³³⁹ Il s'agit d'un moyen de réalisation de la règle de non-discrimination (art. L. 2141-5 C. trav.). La Cour de cassation déduit que « *Sauf application d'un accord collectif visant à en assurer la neutralité ou à le valoriser, l'exercice d'activités syndicales ne peut être pris en considération dans l'évaluation professionnelle d'un salarié* » (Cass. soc., 27 février 2013, n° 11-26.412) réservant ainsi à la négociation collective la faculté de prévoir des dispositions spécifiquement applicables au regard du critère de l'activité syndicale.

³⁴⁰ On remarquera toutefois que le procédé du renvoi peut paraître contradictoire au regard de la volonté apparente de l'accord de 2009 d'opérer un regroupement des dispositions applicables, par exemple en reprenant les règles relatives aux commissions nationales pourtant issues d'autres accords (à l'inverse de la démarche adoptée en 2013). Il s'explique en réalité probablement par la différence de périmètre : la GPEC, et donc les dispositions relatives aux carrières syndicales, sont négociées au niveau du groupe national, dans un périmètre plus large que le périmètre interentreprises hypermarchés.

en vigueur »³⁴¹. L'influence de la loi apparaît dans l'exemple de Carrefour : la loi du 20 août 2008 est non seulement inscrite en référence explicite, mais a aussi eu une influence concrète par l'inscription de ce thème dans les négociations. En effet, ce thème ne figurait pas initialement dans l'accord de 2007 et n'a été introduit qu'à la suite de la loi.

Mais le contenu normatif reste assez limité. Il est prévu : un entretien annuel avec le supérieur hiérarchique³⁴² ; l'examen de la nécessité d'une formation de remise à niveau ou de réorientation lorsque la durée de l'activité professionnelle se trouve « *notablement réduite* » ; le droit à un bilan de compétence et d'orientation avec le concours d'un cabinet spécialisé³⁴³. Ces dispositions n'ont absolument pas évolué entre l'accord de 2009 et celui de 2013. Cela reflète peut-être le peu d'intérêt des parties pour cette question et son inclusion encore un peu superficielle à la suite de l'obligation de négocier instituée par la loi du 20 août 2008.

De manière générale, dans les autres corpus, l'obligation de négocier introduite par la loi du 20 août 2008 a plutôt amplifié un mouvement antérieur déjà initié par les interlocuteurs sociaux.

Même le **corpus Alcan/Constellium** est concerné : la seule modification qui puisse être mise en relation avec la loi du 20 août 2008, malgré l'absence d'indication expresse de ce lien, concerne les précisions et améliorations apportées aux modalités du dispositif antidiscriminatoire qui existait déjà en 2007³⁴⁴.

Concernant le **corpus BPCE-Natixis**, l'accord de groupe BPCE conclu en 2002, prévoyait déjà des règles relatives au parcours professionnel des salariés titulaires d'un mandat de représentation. L'accord rappelait le principe selon lequel la situation des salariés doit être déterminée en fonction de leurs compétences professionnelles et de leur activité pendant le temps qu'ils consacrent à leur poste de travail sans que l'exercice de leur mandat ne constitue un handicap. Plus concrètement, l'accord prévoit, pour les salariés dont le mandat représente au moins 75 % du temps de travail, un suivi spécial avec un examen une fois par an où sera examiné notamment le besoin de formation. Ce

³⁴¹ Dans ce dernier, un tel renvoi est moins remarquable pour deux raisons. D'une part, son préambule ne stipule plus que « *le présent accord vaut accord lié à la négociation obligatoire prévue par les articles L. 2141-15 et L. 2242-20 du Code du travail* ». D'autre part, probablement en raison de sa codification dans la convention collective, d'autres renvois du même type sont opérés sur d'autres dispositions (commissions thématiques régies par les accords corrélatifs). Dans l'accord de 2009, au contraire, ce renvoi était isolé au sein d'un accord qui semblait plutôt avoir pour ambition de recenser les règles applicables au droit syndical et au fonctionnement des IRP, y compris sur les commissions instituées au départ dans le cadre d'accords thématiques.

³⁴² Dont les spécificités sont limitées à la possibilité de demander la présence d'un représentant de la direction des ressources humaines (sauf mandat d'établissement), à la prise en compte des compétences acquises et mises en œuvre dans l'exercice du mandat (sauf demande contraire du salarié) et à l'examen des difficultés et réponses à apporter aux difficultés de conciliation entre vie professionnelle et exercice d'un mandat.

³⁴³ La demande du salarié peut être faite après 6 années consécutives ou non de mandat impliquant en moyenne une disponibilité d'au moins 50 % du temps de travail.

³⁴⁴ Panel de comparaison sur l'évolution de carrière (art. 5.3.2.2), entretien de fin de mandat (art. 5.3.2.4).

suivi consiste dans un entretien organisé tous les cinq ans ; une augmentation équivalente à la moyenne du métier et à tout le moins une augmentation globale de 3 % sur l'ensemble de la période ³⁴⁵. Des règles semblables figurent dans l'accord d'entreprise Natixis SA de 2009, sans que l'on constate un approfondissement significatif des dispositifs mis en place, à l'exception des règles spécifiques aux permanents syndicaux et aux secrétaires de CE. En particulier, les permanents syndicaux comme les secrétaires de CCE et des CE de Paris, Caen et Reims disposent d'un droit de reclassement, précédé au besoin d'un bilan de compétence ³⁴⁶. Allant plus loin encore, l'accord GPEC conclu en octobre 2011 dans le groupe BPCE crée à titre expérimental un dispositif d'évaluation afin de permettre une « meilleure reconnaissance des compétences acquises dans l'exercice d'un mandat et améliorer les conditions du retour à une activité professionnelle des représentants du personnel » ³⁴⁷.

Dans **le corpus Thalès**, la négociation sur les carrières syndicales a été introduite par l'accord conclu le 22 novembre 2006 dans un chapitre 3 intitulé « évolution de carrière et la rémunération des salariés exerçant des responsabilités syndicales et des mandats de représentants du personnel ».

Parmi les corpus dans lesquels avaient déjà été négociées des dispositions avant la loi du 20 août 2008, les corpus IBM et CEA se distinguent par un net renforcement du dispositif anti-discrimination.

Ce renforcement est visible dans **le corpus IBM**, à la suite de l'accord de 2012, par rapport à l'accord de 2001. Il est présent dès les objectifs annoncés en préambule, qui expriment un caractère plus offensif, de « *traitement équitable* » à « *dynamiser les parcours professionnels* », avec une transition d'un simple système de surveillance des évolutions salariales et professionnelles vers un dispositif incluant la formation et le développement de carrière, y compris la VAE syndicale et un dispositif de « *reconnaissance des compétences acquises* » ³⁴⁸.

Les accords IBM assimilent l'activité et l'expérience syndicales à une compétence professionnelle ordinaire. Ainsi, le préambule de l'accord IBM de 2012 propose comme objectif de « *donner les moyens aux organisations syndicales de mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Mandats et Compétences Sociales* ». Le parallèle avec la « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » de l'employeur est flagrant. Il exprime non seulement l'assimilation précitée avec les compétences professionnelles, mais, plus surprenant encore, une assimilation de l'organisation syndicale à l'organisation productive de l'entreprise, voire de l'organisation syndicale à un employeur. L'exercice d'un mandat passe du cadre de l'émancipation des travailleurs à

³⁴⁵ Hors mesures générales.

³⁴⁶ Art. 2.3.

³⁴⁷ Art. 8.2

³⁴⁸ Art. 5.4.6 de 2012.

son opposé : une valorisation dans le cadre de l'employabilité sur le marché du travail, interne ou externe.

Dans le corpus CEA, le renforcement transparaît d'abord dans la structure de l'accord. Tandis qu'en 1999, la question figurait à la fin de l'accord, après les clauses relatives aux moyens, en 2012, elle constitue le premier chapitre thématique après les deux premiers chapitres généraux. L'intitulé du chapitre change de registre rhétorique : de « Exercice des mandats syndicaux ou de représentation du personnel » à « Parcours professionnel, gestion et suivi du déroulement de carrière des salariés élus ou désignés ». Il s'enrichit d'un chapeau introductif tout à fait représentatif du mouvement d'institutionnalisation, tel que défini, dans sa version la plus offensive : « La Direction du CEA considère que l'activité syndicale ou de représentation du personnel est une étape possible du parcours professionnel d'un salarié et qu'elle doit être reconnue et valorisée au regard des compétences et des connaissances qu'elle permet d'acquérir. L'activité syndicale ou de représentation s'intègre pleinement à ce parcours professionnel ».

Du point de vue de l'enrichissement du contenu normatif, il est créé un « entretien de prise de mandat »³⁴⁹ ainsi qu'un « suivi annuel de la situation des salariés élus ou désignés »³⁵⁰ ou encore des stipulations nouvelles propres aux salariés mis à disposition auprès des organisations syndicales et relatives à leur retour à une activité professionnelle³⁵¹ ; le contenu de l'entretien annuel d'évaluation, déjà encadré par l'accord antérieur³⁵², sort renforcé de clauses supplémentaires sur l'adaptation de l'activité professionnelle au regard de l'exercice du mandat³⁵³, et le déroulement de carrière est, réciproquement, mieux encadré quant à la neutralisation des facteurs non professionnels et discriminatoires³⁵⁴.

Si le contenu des accords demeure globalement encore modeste, il faut gager que l'instauration d'une obligation légale de négociation encourage les interlocuteurs sociaux à approfondir les dispositifs mis en place. Il n'en reste pas moins que la loi du 20 août 2008 n'a joué qu'un rôle mineur. Il s'agit bien plutôt d'une évolution plus générale de la gestion de l'emploi dans les entreprises qui prétend articuler les impératifs économiques et stratégiques de l'entreprise et les exigences d'égalité et de non-discrimination entre les salariés, en particulier entre les salariés titulaires d'un mandat de représentation et les autres.

³⁴⁹ Art. 6.2, 2012.

³⁵⁰ Art. 6.3, 2012.

³⁵¹ Art. 8.2, 2012.

³⁵² Art. 13, 1999.

³⁵³ Art. 7.2, 2012.

³⁵⁴ Art. 13, 1999.Comp. art.7.3, 2012.

C. Autoréglementation ?

L'exemple de Carrefour paraît intéressant en ce que les créations conventionnelles y sont nombreuses. Si elles procèdent plutôt d'une démarche expérimentale autonome et n'ont pas été provoquées par la loi du 20 août 2008 – cette situation est même certainement à l'origine du désintérêt pour cette évolution législative –, cette dernière ne les a pas non plus entravées. Surtout, cette situation met en exergue ce que portent en germe le dialogue social et de la rénovation de la démocratie sociale promus par la loi du 20 août 2008 : le développement d'entités autoréglementées centrées sur elles-mêmes (1). Toutefois, on ne peut s'empêcher de rapprocher les préoccupations de Carrefour tenant aux rapports entre instances élues ou syndicales et entre niveaux centralisés ou décentralisés, dans le cadre de sa configuration conventionnelle, avec les mêmes problématiques d'articulation soulevées par la loi du 20 août 2008, entre niveaux (règle de concordance) et entre légitimités (relations entre syndicat et élection) pour être tenté d'y rechercher de nouveaux éclairages (2).

1. Dialogue social et démocratie sociale au service de l'autoréglementation

Force est de constater que l'entité Carrefour s'est emparée du dialogue social en se dotant d'une convention collective « d'entreprise » (en réalité interentreprises, dans le champ dit « Hypermarchés »). Elaborée à partir d'un premier accord « d'entreprise » conclu le 13 octobre 1969, elle a été profondément remaniée par l'accord applicable à compter du 1^{er} juin 1999. La version dont nous disposons est celle mise à jour en juillet 2012.

Cette pratique dénote une double ambition, ancienne. La première correspond à un objectif d'autoréglementation de l'entité, dans le cadre de la négociation avec les organisations syndicales représentatives. La seconde correspond à un objectif d'harmonisation des statuts en son sein, compte tenu des différentes sociétés qui le composent, y compris celles issues de rachats d'autres enseignes.

Pour illustrer ce double objectif, citons le préambule qui expose expressément, conformément aux règles légales d'articulation, que ces accords se substituent aux éventuels usages internes pratiqués sur les thèmes traités ainsi qu'aux dispositions moins favorables de la convention collective de branche ³⁵⁵.

³⁵⁵ Préambule : « Dans ces conditions, les partenaires sociaux constatent que les dispositions mises en œuvre par la nouvelle Convention Collective Carrefour sont globalement plus favorables que celles de la Convention Collective de Branche et des anciens accords Carrefour. Par conséquent, elle se substitue aux anciens accords Carrefour et, pour les thèmes qu'elle aborde, elle complète les dispositions de la Convention Collective de Branche.

De convention expresse, la nouvelle Convention Collective Carrefour, en unifiant le statut collectif du personnel emporte de plein droit la résiliation de tous les accords d'établissement et des usages, supplétifs de la volonté des parties, relatifs aux thèmes traités dans le présent accord, qui auraient pu s'y créer ».

Cette volonté d'autoréglementation et d'harmonisation par la négociation collective est également présente dans le préambule de l'accord de 2011 instituant les délégués syndicaux de groupe. Il a pour objet de « contribuer au renforcement des dispositifs actuels de représentation syndicale au sein du Groupe Carrefour en France » par la création « d'un dispositif supplémentaire permettant le maintien de la pratique contractuelle sur des domaines transverses ».

Les accords du corpus montrent que le Groupe Carrefour, loin de s'attacher au strict respect des prescriptions étatiques, cherche au contraire à développer son propre système de relations collectives, par exemple par la création de mandats et instances conventionnels ou l'utilisation peu commune de la négociation « interentreprises » plutôt qu'une négociation classique de groupe superposée à une négociation d'entreprise.

Cette autoréglementation touche tous les domaines, y compris la configuration des relations collectives. Le groupe est organisé sur une pluralité de niveaux qui peuvent être ordonnés en trois catégories selon leurs rapports avec la loi. La première catégorie correspond au niveau prévu par la loi : le groupe national *via* le comité de groupe. La seconde correspond à un niveau prévu par la loi, mais soumis à des modalités négociées que Carrefour a exploitées, voire anticipées : le groupe transnational, avec l'accord d'anticipation de la directive communautaire. La troisième catégorie correspond à un niveau original, le champ interentreprises hypermarchés – peut-être même un niveau se substituant au niveau classique légal de l'entreprise.

A chacun de ces niveaux, des mandats conventionnels sont créés, notamment le comité directeur restreint au niveau transnational ; le délégué syndical de groupe et le comité emploi et GPEC pour le niveau groupe national ; le délégué syndical national hypermarchés et son adjoint ainsi que les différentes commissions pour le niveau interentreprises hypermarchés.

La configuration conventionnelle des relations collectives ne touche pas qu'aux niveaux et mandats, mais aussi aux prérogatives, qui sont souvent étendues : la consultation préalable vient s'ajouter à l'information ou à la négociation périodique, des moyens sont donnés pour fonctionner en continu là où la loi ne prévoit qu'une saisine ponctuelle, etc.

La préférence observée pour des instances conventionnelles n'est pas seulement un aspect de la configuration autonome des relations collectives, elle en est aussi, en retour, un facteur. En effet, à l'inverse notamment des comités d'entreprise, centraux d'entreprise et d'établissement qui font l'objet d'une réglementation hétéronome assez contraignante, ces instances conventionnelles sont par nature moins encadrées.

Ces différentes particularités sont toutes, chez Carrefour, antérieures à l'entrée en vigueur de la loi du 20 août 2008 : la Convention de travail existe depuis 1969 ; le niveau

transnational et son comité existent depuis 1996 ;le comité de groupe existe et des négociations de groupe sont attestées dès avant 2007 ; l'accord sur les délégués syndicaux de groupe et celui sur le comité emploi et GPEC (qui succède à l'Observatoire antérieur) datent de décembre 2011 ; les instances et négociations du niveau interentreprises existent depuis 2005 et 2007 pour leur grande majorité. Carrefour est une entité qui a sa démarche propre, que la loi du 20 août 2008 n'a ni impulsée ni même seulement influencée.

Les évolutions constatées procèdent donc essentiellement d'une consolidation progressive qui illustre une démarche expérimentale autocentrée. Trois aspects l'illustrent.

En premier lieu, les accords interentreprises sont d'abord à durée déterminée (2007) avant d'être à durée indéterminée (2009 et 2013) – tout en conservant des dispositions à durée déterminée. Certaines peuvent s'expliquer par le caractère périodique des négociations auxquelles elles sont rattachées ³⁵⁶. D'autres ne peuvent s'expliquer de cette manière ³⁵⁷ : il s'agit bien d'une sélection spécifique de sujets sur lesquels il a été convenu de ne s'engager qu'à durée déterminée, d'autres dispositions du même ordre étant, elles, stipulées sans limitation de durée ³⁵⁸.

En second lieu, les préambules font souvent explicitement référence à cette démarche de consolidation au fil des accords et de l'expérience qui en résulte ³⁵⁹, voire de consécration de pratiques « spontanées » dans un cadre conventionnel ³⁶⁰.

³⁵⁶ La « Commission nationale emploi hypermarchés » (art. 9.04, 2009 ; art. 9-1.9.4, 2013) et son expertise (art. 9-1.9.4, 2013) ; la Commission nationale « formation » (art. 9.05 ; art. 9-1.9.5, 2013) ; la Commission nationale « de suivi d'application des accords d'entreprises ». La même remarque peut être formulée à l'égard des dispositions des accords de GPEC concernant le comité emploi et GPEC.

³⁵⁷ Les dispositions nouvelles sur la formation syndicale (art. 9-2.3, 2013) ou le crédit forfaitaire de 20 heures par mois accordé aux représentants syndicaux au comité central d'entreprise (art. 9-2.5, 2013)

³⁵⁸ Telles que le droit à l'information syndicale des salariés (art. 9-2.1, 2013).

³⁵⁹ « Prenant en considération l'expérience acquise et les constats liés à l'application de l'accord du 20 avril 2006, il a été convenu de poursuivre la démarche engagée par la négociation et la conclusion du présent accord » (second accord GPEC de groupe de 2009).

« Au regard de six années d'application de ces deux accords successifs, il a été convenu de poursuivre la démarche engagée (...) mais aussi d'élargir le dispositif de GPEC au-delà du périmètre défini dans l'accord précédent » (troisième accord de GPEC de groupe de 2011).

« Le présent accord s'inscrit dans la continuité de cette démarche [de l'accord précédent] et renouvelle l'engagement (...) », un peu modifiée dans le quatrième accord de 2013 : « Le présent accord s'inscrit dans la continuité de cette démarche et vient renforcer l'engagement (...) » (deuxième (2007) et troisième (2009, durée indéterminée) accords de droit syndical hypermarchés).

« Après près de 15 années d'un fonctionnement constructif, les parties ont souhaité consacrer leurs pratiques de dialogue social au niveau européen » (avenant de 2011 à l'accord de 1996 sur le CICE au niveau transnational).

³⁶⁰ Le premier accord sur les délégués syndicaux de groupe se réfère à la pratique antérieure « à travers le présent accord, la Direction souhaite se doter d'un dispositif supplémentaire permettant le maintien de la pratique contractuelle sur des domaines transverses ». Le dernier accord GPEC de 2011, concomitant du précédent, institue des groupes de travail paritaires au sein du comité emploi et GPEC, ainsi introduits : « Les parties (...) conviennent de pérenniser le principe de mise en place de groupes de travail paritaires émanant du Comité emploi et GPEC sur les thèmes qui seront proposés et définis chaque année au cours de cette instance » (art. 29.3.1,

En troisième et dernier lieu, la démarche expérimentale est illustrée par la montée en puissance progressive de certains instruments ou la recherche des modalités adéquates des instruments ³⁶¹. Inversement, d'autres expérimentations sont abandonnées ³⁶².

Le lien formulé entre expérimentation et autoréglementation est peut-être à nuancer en ce sens que cette démarche progressive peut tout autant avoir pour objet ou pour effet de ménager un rapport de forces favorable à Carrefour dans les négociations en limitant ses engagements dans le temps. C'est ainsi que l'accord à durée déterminée de 2007 ³⁶³ et les accords GPEC de groupe successifs ³⁶⁴ prévoient par une clause expresse que l'échéance du terme produit la cessation de tout effet de l'accord, tenant en échec

2011). Le groupe de travail existant sur la formation est maintenu et précisé dans ses missions à venir, tandis que deux nouveaux groupes sont créés.

³⁶¹ Le délégué syndical national hypermarchés qui se trouve renforcé dans ses prérogatives de nomination, son temps d'exercice du mandat jusqu'au détachement à temps complet (art. 2.02, 2007 et 2009 ; art. 9-1.2.2, 2013) et l'adjonction d'un délégué adjoint dont le temps de délégation est lui aussi augmenté (Titre 3, 2009 ; art. 9-1.3, 2013).

L'organisation des réunions paritaires annuelles, dont le cadre conventionnel se précise dans leur déroulement (art. 3.01, 2007 ; art. 4.01, 2009 ; art. 9-1.4.1, 2013), tout comme les modalités de facturation des frais de la préparatoire (art. 9-1.4.1.2.1 et 9-1.4.1.2.2, 2013).

Le rôle et les moyens de la commission nationale emploi dont les champs d'intervention ont été d'abord élargis de l'évolution de l'emploi et des métiers ((art. 8.03, 2007) à l'anticipation et aux suivis de projets concrets ainsi qu'à l'organisation du travail (art.9.04, 2009) avant d'être considérablement étendus et affinés, avec une composition élargie aux secrétaires de CCE, un fonctionnement précisé avec des réunions de (sous) commission et des réunions préparatoires, ainsi que des moyens renforcés, en particulier par la possibilité de désignation d'un expert-comptable et des crédits d'heures spécifiques (art. 9-1.9.4, 2013).

Les évolutions, au niveau du groupe, du rôle du comité emploi et GPEC / Observatoire des métiers ainsi que le résume le dernier accord de 2011 : « *nouveau rôle afin de lui permettre d'analyser plus en détail l'évolution des métiers et de l'emploi au sein du Groupe Carrefour* » (art. 29, 2011) ; la liste des sujets sur lesquels il est appelé à intervenir est ainsi modifiée à chacun des accords (art. 6.1, 2006 ; art. 7-1, 2009 ; art. 29.1, 2011).

Le système de prise en charge du matériel informatique, qui passe d'une mise à disposition, en propriété, en nature (art. 5.01, 2007) à un budget de fonctionnement syndical (art. 6.01, 2009) ensuite doublé (art. 9-1.6.1, 2013).

Initialement, les modalités de calcul et de versement du « budget de contribution à la concertation sociale » ont été biennales (art. 4.03, 2007). Puis cette contribution, plus modestement intitulée « moyens financiers » et définie comme un « budget par lequel l'entreprise contribue à la concertation sociale » est versée annuellement. Son montant global est identique mais avec un plancher augmenté (Titre 7 (1), 2009). Elle est ensuite calculée par tranches de 50 élus titulaires en CE plutôt que par élu titulaire en CE et toujours assortie d'un plancher, le montant étant légèrement augmenté (art. 9-1.7.1, 2013).

La prise en charge des réunions préparatoires de comité central d'entreprise, d'abord limitées aux réunions ordinaires (art. 7.01, 2007), puis ouvertes aux réunions extraordinaires avec un maximum (art. 8.02, 2009) et enfin ouvertes sans distinction aussi bien avant les réunions ordinaires qu'extraordinaires (art. 9-1.8.1, 2013).

³⁶² La réunion préparatoire complémentaire le matin de la réunion paritaire annuelle (art. 3.01 b, 2007).

Les réunions annuelles de réflexion pour « entretenir un dialogue régulier sur les perspectives sociales dans l'entreprise » sur les thèmes choisis par la direction des relations sociales en fonction de « l'actualité et des vœux émis par les Organisations syndicales » disparue en 2009 (art. 3.03, 2007).

La mise à disposition du secrétaire du comité d'établissement d'une adresse de messagerie « Notes » (art. 5.03, 2007), qui est probablement davantage à mettre au compte de l'évolution des moyens de communication électronique utilisés au sein du groupe.

La commission égalité des chances (art. 9.09, 2009) dont les sujets (diversité, cohésion sociale, seniors) sont dorénavant confiés à la commission emploi (art. 9-1.9.4, 2013).

³⁶³ Art. 10.01, 2007.

³⁶⁴ Art. 30, 2006 ; art. 47, 2009 ; art. 34, 2011.

la règle légale en vertu de laquelle « *sauf stipulations contraires, la convention ou l'accord à durée déterminée arrivant à expiration continue à produire ses effets comme une convention ou un accord à durée indéterminée* »³⁶⁵. Ce n'est cependant pas toujours vrai : à l'inverse, l'accord de 2013 qui contient les dispositions véritablement expérimentales précitées (hors négociations périodiques) laisse la porte ouverte à une prorogation automatique comme dispositions à durée indéterminée³⁶⁶.

Quels rapports la loi du 20 août 2008 de « rénovation de la démocratie sociale » est-elle susceptible d'entretenir avec des entités de ce type ?

D'abord, concernant les règles de la représentativité, la loi de 2008 peut avoir pour conséquence, même dans des entités autoréglementées, la disparition de certains négociateurs. Chez Carrefour, le phénomène s'est bien produit : disparition de la CAT aux niveaux du groupe national et interentreprises hypermarchés ; disparition de la CFTC au niveau interentreprises hypermarchés. Mais l'exemple de Carrefour montre aussi que de telles disparitions peuvent n'affecter en rien la dynamique instituée. Cette indifférence peut être expliquée par le fait que, comme cela est ressorti de nos discussions avec les sociologues, ces disparitions ne font souvent que donner effet à une place déjà faible et/ou déclinante de certaines organisations. Par ailleurs, un tel degré d'autonomie, sur un sujet tel que la configuration des relations collectives qui relève traditionnellement de l'ordre public social, suppose certainement une légitimité renforcée. Et ce d'autant plus que ce type de négociations comporte le risque, sous l'apparence d'institutions et prérogatives supplémentaires, de véritables substitutions de la configuration conventionnelle à la configuration légale, avec des changements de nature et d'objet des institutions³⁶⁷. Ainsi, la loi du 20 août 2008 viendrait renforcer l'assise de telles négociations. On notera cependant que les accords Carrefour avaient parfaitement réussi à configurer ce type de relations à l'époque des règles anciennes de représentativité et de validité des accords.

Concernant les règles de la négociation collective, les nouvelles sont, comme les anciennes, assez souples pour accueillir une configuration conventionnelle aussi originale que celle de Carrefour. Elles permettent même au groupe de modeler le champ d'application des accords en opportunité, dérogeant ainsi parfois à ses propres règles de configuration.

Ainsi, la loi du 20 août 2008 n'a apporté aucune entrave à ce qui avait été développé chez Carrefour, ni n'en a perturbé le développement. En vérité, s'il peut être prêté à ce type de loi l'intention de donner une impulsion pour favoriser de nouvelles pratiques,

³⁶⁵ Art. L. 2222-4 C. trav.

³⁶⁶ « *Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée, sauf dispositions particulières précisées dans l'accord. Les parties conviennent de se rencontrer au cours du 2^e trimestre 2016 pour discuter des dispositions conventionnelles à durée déterminée du présent accord* » (art. 3.1, 2013).

³⁶⁷ Voir *infra*.

un élan, elle est nécessairement assez peu destinée à des entités qui ont, spontanément et antérieurement, déjà travaillé à configurer leurs relations sociales. Au contraire, même, on pourrait lui prêter l'ambition de conformer les organisations qui ne l'ont pas encore adopté à ce modèle.

Dans ce type de configuration, la préoccupation des négociateurs sera naturellement davantage tournée vers l'amélioration et la résolution des problématiques générées par cette configuration complexe, en particulier les problématiques d'articulation entre institutions et niveaux.

2. La recherche d'articulations idoines

La préoccupation en faveur de l'articulation entre instances élues et instances syndicales est intimement liée chez Carrefour aux questions d'articulation entre niveaux de représentation. Cette question apparaît d'autant plus intéressante dans ce corpus que le nombre des niveaux y est important et que le niveau interentreprises est original. Cette étude permet d'approfondir la question de l'articulation entre l'action syndicale, les élections professionnelles et les espaces de représentation.

Première illustration : articulations des instances de concertation autour de la GPEC

S'il est bien un domaine qui appelle un souci d'articulation des temps, des niveaux et des instances, c'est la démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les trois accords étudiés (2006, 2009, 2011) illustrent bien la recherche expérimentale d'une articulation pertinente compte tenu de la multiplication des instances et des niveaux, et notamment :

- l'articulation entre instances à un même niveau (« *Comité emploi et GPEC* » – comité de groupe) ;
- l'articulation entre différents niveaux et entre instances conventionnelles et légales (comité emploi et GPEC – comités d'entreprise et centraux d'entreprise) ;
- l'articulation entre instances conventionnelles de différents niveaux (comité emploi et GPEC, niveau groupe – commission emploi, niveau interentreprises).

• *L'articulation entre instances à un même niveau (comité emploi et GPEC – comité de groupe)*

Le premier accord de 2006 prévoyait un processus minimaliste (information) et l'articulation se concentrait sur les niveaux groupe/entreprise ³⁶⁸.

En 2009, le rôle des comités centraux d'entreprise et comités d'entreprise s'enrichit d'une consultation, en plus de l'information qui est également étendue à un rapport incluant non seulement l'information sur la stratégie (identique à celle de 2006), mais aussi « *des informations complémentaires (par exemple évolution des ventes, des parts de marché, des résultats économiques, des investissements)* ». L'articulation des instances s'enrichit également.

- L'instance conventionnelle de groupe « comité emploi et GPEC », créé en 2006, s'invite dans ces dispositions préliminaires. Parallèlement à ses prérogatives propres, ce dernier est désormais destinataire de l'information fournie au comité de groupe ;
- La question des salaires sort de l'information remise aux comités consultatifs et il lui est substitué une articulation avec la négociation annuelle sur les salaires propre à chaque entité du groupe qui « *prend en compte les perspectives qui découlent de ces informations* » – mais qui sera finalement abandonnée dans l'accord de 2011. Malgré cette disparition de la référence aux NAO, et si le comité emploi et GPEC n'a pas vocation à être directement une instance de négociation, il est tout de même exclusivement composé de délégations des organisations syndicales représentatives, marquant ainsi le lien avec d'éventuelles négociations.

Cette évolution montre la recherche d'équilibres plus complexes, à la fois entre les niveaux, mais aussi entre les modes de participation : information, consultation, négociation.

• *L'articulation entre différents niveaux et entre instances conventionnelles et légales (comité emploi et GPEC – comités d'entreprise et centraux d'entreprise – délégués syndicaux)*

Les dispositions relatives au comité emploi et GPEC sont riches en règles d'articulation avec le comité de groupe ainsi qu'avec les comités centraux d'entreprise ou comités

³⁶⁸ L'accord prévoit l'information annuelle du comité de groupe sur la stratégie (évolutions économiques, concurrentielles, technologiques et législatives, projets de développement et schémas d'évolution de l'organisation, impacts prévisibles en termes d'emploi, de compétences et de salaires), « *déclinée* » ensuite par une information annuelle des comités centraux d'entreprise et comités d'entreprise « *adaptée à son périmètre* ».

d'entreprises ³⁶⁹ – ces derniers conservent néanmoins des prérogatives exclusives dans le cadre des accords GPEC ³⁷⁰.

Il est également prévu trois formes d'articulation entre le comité emploi et GPEC et les délégués syndicaux principalement chargés des négociations collectives. La première articulation est organisée sous la forme d'une diffusion des travaux. La deuxième articulation résulte de l'organisation d'une journée de réunion par an et par organisation syndicale pour l'ensemble de ses délégués syndicaux centraux et nationaux (ou, à défaut, un délégué nommé par le responsable de délégation) à laquelle participent également les membres de la délégation syndicale au comité ³⁷¹.

La troisième articulation attribuée au délégué syndical de groupe une mission de relais entre le comité emploi et GPEC et les salariés : il relaie les observations des salariés et, réciproquement, le conseil à destination des salariés, dans le cadre d'un rôle de « coordinateur GPEC » qui lui est confié ³⁷².

³⁶⁹ La composition même du comité emploi et GPEC institué en interlocuteurs patronaux aussi bien un « représentant du groupe », qui en assure la présidence, que « les Directeurs des Ressources Humaines des entités du Groupe France » (art. 6.2, 2006 ; art. 7-2, 2009 ; art. 29-2, 2011) – en revanche, la représentation syndicale est limitée sur ce point puisque composée de quatre membres titulaires assistant aux réunions. Le compte-rendu de chaque réunion du comité emploi et GPEC est présenté au comité de groupe (art. 7, 2006 ; art. 8, 2009 ; art. 29.3.2, 2011) puis est ensuite aussi présenté aux comités centraux d'entreprise ou comités d'entreprise des différentes sociétés entrant dans le champ d'application de l'accord (art. 7, 2006 ; art. 8, 2009 ; art. 29.3.2, 2011).

Si une information sur la « liste des métiers sensibles ou susceptibles de le devenir, des métiers en tension et des nouveaux métiers » est bien présentée lors de la réunion annuelle du comité emploi et GPEC, une procédure spécifique d'information aux comités centraux d'entreprise ou comités d'entreprises est prévue lorsqu'une décision de qualification en métier sensible est prise par la direction et marque, au moins dans les accords de 2006 et de 2009, « le point de départ de l'application à titre individuel des mesures du présent accord » (art. 9, 2006 ; art. 10, 2009 ; art. 3.3.2, 2011).

³⁷⁰ Depuis 2009, la mise en œuvre des mobilités externes est soumise à une consultation spécifique, conformément aux dispositions légales relatives au rôle de ces comités en matière de projet de ruptures pour cause économique (art. 30-1, 2009 ; art. 20.2, 2011). Les dispositions de l'accord GPEC prennent alors la forme d'un accord de méthode visé dans le préambule de chacun des accords GPEC (sur leur articulation complexe : voir accord GPEC de 2011) qui prévoit les modalités de déroulement de cette consultation – quoique, par ailleurs un accord de méthode distinction soit conclu en parallèle. Cette consultation est transposée, à partir de 2011, en matière de mobilités internes (art. 13, 2011), sans la référence aux dispositions légales puisqu'il s'agit de mobilités anticipées sans projet de licenciements économiques ni de réduction d'effectif à court terme.

Un comité de suivi doit, depuis 2009, être mis en place au sein des comités centraux d'entreprise ou comités d'entreprise, et composé d'élus désignés en son sein, à l'occasion de la réunion sur la qualification en métier sensible (2009) ou de celle sur la mise en œuvre des mobilités qui peut lui être concomitante (2011) dont la mission est de se prononcer sur la validation des projets individuels de mobilité externe, d'être informé sur les reclassements internes et départs en congé de mobilité ainsi que, à partir de 2011, sur les candidatures et refus éventuellement prononcés en matière de reclassement interne. Il peut aussi poser toute question sur l'application de l'accord : « cette direction des ressources humaines informera le comité de suivi de l'avis émis à cette occasion par le comité emploi et GPEC » (art. 11, 2009 ; art. 24, 2011). Il est précisé que les réunions d'information, de réflexion et d'échanges du comité emploi et GPEC ont pour objectif « d'échanger au sein du Comité à partir d'une vision globale sans pour autant se substituer aux travaux réalisés par les commissions de suivi créées au sein de chaque entité juridique » (art. 6.3, 2006 ; art. 7-3, 2009).

³⁷¹ Prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement et du temps assimilé à du temps de travail effectif nécessaires (art. 6.5, 2006 ; art. 7-5.3, 2009 ; art. 29.5.3, 2011).

³⁷² Art. 29-6, 2011.

La pratique habituelle d'articulation des différents mandats est plus largement, marquée dans l'article relatif aux moyens mis à disposition du comité emploi et GPEC : « *Afin de permettre aux délégations syndicales concernées d'exercer leur mission dans les meilleures conditions, il est convenu de les doter de moyens supplémentaires à ceux déjà détenus au regard d'éventuels autres mandats de représentants du personnel* »³⁷³ – sauf si elle s'explique seulement par le cumul de mandats sur les mêmes personnes. Elle peut alternativement traduire une logique de « boîte à outils » syndicale, sans préjuger de la répartition des mandats entre ses militants.

• *L'articulation entre instances conventionnelles de différents niveaux (comité emploi et GPEC, niveau groupe – commission emploi, niveau interentreprises)*

L'accord interentreprises de 2013 prévoit une articulation entre la « commission nationale emploi » instituée dans le champ interentreprises et dont les prérogatives sont renforcées dans cet accord, et le « comité emploi groupe » institué par l'accord GPEC du groupe³⁷⁴.

La commission interentreprises a un rôle tout à fait similaire au comité emploi et GPEC du groupe, mais dans son propre périmètre³⁷⁵, et il est spécifiquement prévu qu'elle a entre autres pour attribution de « *faire le lien avec le comité emploi et GPEC Groupe sur des sujets transverses* ».

Dans sa version renforcée de 2013, elle est également influencée par le fonctionnement du comité emploi et GPEC du groupe. En effet, elle dispose notamment comme lui, ce qui est nouveau, de la possibilité d'être assistée par un expert pour la durée de l'accord³⁷⁶ et ses membres sont dotés de crédits d'heures dédiés³⁷⁷. Elle semble aussi s'inspirer d'anciennes dispositions abandonnées par le dernier accord GPEC de 2011, telles que la distinction entre la réunion plénière annuelle et d'autres réunions plus régulières³⁷⁸.

En revanche, elle tranche par sa composition originale, nouvelle, qui adjoint les secrétaires de CCE aux délégations syndicales. C'est un mode d'articulation original entre le canal syndical et le comité élu.

Sur ce point, le corpus Carrefour illustre la richesse des possibilités d'articulation autour d'un même thème. Elles peuvent varier en intensité : de la simple circulation d'une information commune ou diffusion des travaux d'une instance à une autre sur un même

³⁷³ Art. 6.5, 2006 ; art. 7-5, 2009 ; art. 29.5, 2011.

³⁷⁴ Art. 9-1.9.4.2, 2013.

³⁷⁵ « *Instance de réflexion prospective, d'échanges et d'information sur les projets de réorganisation nationaux, l'évolution des métiers et de l'emploi, la diversité, la cohésion sociale et la situation des seniors, au sein des Hypermarchés Carrefour* ».

³⁷⁶ Dans la limite de 5 000 euros par an ainsi que d'un budget supplémentaire, par délégation syndicale, qui peut être consacré à la formation à d'autres travaux d'expertise (Art. 9-1.9.4.5, 2013).

³⁷⁷ Art. 9-1.9.4.4, 2013.

³⁷⁸ Art. 9-1.9.4.3, 2013.

thème jusqu'à des articulations plus complexes. Elles peuvent aussi varier en objet : articulations entre les différents niveaux, entre les modes de participation – information, consultation, négociation – entre les acteurs. Ces articulations peuvent se recouper : ainsi, articuler les acteurs, ce peut être aussi articuler les modes d'intervention ou encore les niveaux, lorsqu'ils disposent de prérogatives différentes ou sont établis à des niveaux différents. Mais elles ne se recoupent pas nécessairement : l'articulation des acteurs peut jouer plus sur leur légitimité que sur leurs prérogatives (par exemple une règle de composition d'une instance de concertation qui associe élus des comités d'entreprise et délégués syndicaux) ; ou encore, l'articulation entre les niveaux peut se passer d'une articulation des acteurs en instituant purement et simplement une réplique de la même instance aux différents niveaux ou encore en donnant les moyens aux organisations syndicales d'organiser elles-mêmes cette articulation en réunissant leurs adhérents dotés de différents mandats sur différents niveaux.

Seconde illustration : articulation des niveaux de négociation

Le corpus Carrefour pose à la fois une problématique assez classique, d'articulation entre des niveaux de négociation bien connus : le groupe et l'entreprise, en particulier dans une organisation dont la gestion de groupe semble très intégrée, de manière non moins classique. Une autre problématique est plus originale et tient aux spécificités du corpus, entre le niveau interentreprises et le niveau entreprise. Il demeure intéressant à étudier dans la mesure où, comme on l'a vu, les conceptions mises en avant par la loi du 20 août 2008 tendent justement à ce que les entreprises s'emparent du dialogue social et conquièrent leur autonomie normative, y compris en matière... d'organisation du dialogue social. Toutefois, la configuration des relations collectives étant encore largement empreinte d'ordre public, ce second aspect ne va pas sans poser un certain nombre de difficultés.

• *Négociation de groupe et négociation d'entreprise*

Cette problématique d'articulation s'est posée avec l'institution de délégués syndicaux de groupe par l'accord de 2011, instance purement conventionnelle qu'il s'agissait d'articuler avec les délégués syndicaux légaux d'entreprise.

L'accord utilise d'abord une formule équivalente à celle utilisée pour la préservation des prérogatives des comités centraux d'entreprise et comités d'entreprise, en préambule de la liste des attributions de ces délégués : « *Sans interférer dans les prérogatives et le fonctionnement des instances représentatives du personnel, ni se substituer aux délégués syndicaux des sociétés et établissements du Groupe, les Délégués Syndicaux de Groupe France* ».

De manière plus concrète, l'accord prend surtout soin de limiter l'intervention des délégués syndicaux de groupe, donc de la négociation, à ce niveau « *sur tout sujet*

concernant plusieurs formats dans le Groupe en France (...) ils sont habilités à prendre part à toutes les négociations concernant le Groupe en France » et sur « tout éventuel autre sujet dit transverse concernant plusieurs formats dans le groupe en France », de tels accords ayant « vocation à s'appliquer automatiquement à l'ensemble des salariés des sociétés entrant dans leur champ d'application »³⁷⁹.

L'accord opte pour une répartition en fonction du caractère commun ou non des questions, qui détermine le choix du niveau de négociation. Ce choix est somme toute assez classique. En revanche, l'analyse juridique de l'accord interentreprises soulève davantage de difficultés, en particulier concernant son articulation avec les négociations d'entreprise.

• *Négociation interentreprises et négociation d'entreprise*

Les deux niveaux ne s'ignorent pas : par exemple, il est prévu que les réunions de négociation annuelle obligatoire instituée au niveau interentreprises soient suivies d'une « *réunion consécutive aux réunions paritaires annuelles* » qui permet aux organisations représentatives à ce niveau « (...) *d'apporter à leurs délégués syndicaux des explications techniques et de déterminer une position à la suite des propositions définitives de la Direction* ». Le délégué syndical national hypermarchés et son adjoint y participent et elles sont ouvertes à tous les délégués syndicaux d'établissement (ou, en cas d'absence, un représentant du personnel du magasin concerné mandaté) ainsi qu'aux RSS d'établissement (établissements dans lesquels l'organisation n'est pas reconnue représentative) et aux délégués syndicaux centraux – c'est-à-dire, en synthèse, aux deux niveaux plus décentralisés³⁸⁰.

• *Quelle analyse peut-on retenir de cette négociation interentreprises dans les catégories de la loi ?*

La négociation interentreprises est de toute façon licite, car le cadre juridique régissant les niveaux de négociation et de conclusion d'accords collectifs est extrêmement élastique. En effet, il existe des dispositions communes à tout accord collectif qui permettent de s'affranchir des niveaux de négociation spécifiquement réglementés. Plus fondamentalement, la liberté de négociation collective comprend une liberté du choix du niveau de négociation.

Déjà, ce sont les négociateurs, au travers des stipulations des accords qu'ils concluent, qui « *déterminent leur champ d'application territorial et professionnel* »³⁸¹. En outre, la capacité à négocier est offerte à, » *d'une part, une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans le champ d'application de la convention ou de l'accord* » et « *d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs,*

³⁷⁹ Art. 4.

³⁸⁰ Art. 3.01 (3), 2007 ; art. 4.01 (3), 2009 ; art. 9-1.4.1.3, 2013.

³⁸¹ Art. L. 2221-1 C. trav.

ou toute autre association d'employeurs, ou un ou plusieurs employeurs pris individuellement »³⁸². Ils seront alors incarnés par toute personne qu'ils auront habilitée à contracter en leur nom en vertu d'une stipulation statutaire, d'une délibération spéciale ou de mandats spéciaux écrits donnés individuellement par tous les adhérents de l'organisation³⁸³.

Il n'en demeure pas moins que, au-delà de sa licéité, la question de sa qualification demeure posée : accord d'entreprise ou accord de groupe ?

L'accord d'entreprise est, implicitement, défini par son champ d'application (une entreprise). Il peut avoir un champ plus restreint dans la mesure où le Code du travail donne le même cadre juridique aux accords d'entreprise et aux accords d'établissement, dont le champ d'application est constitué d'un établissement ou d'un groupe d'établissements de l'entreprise.

L'accord d'entreprise est aussi rattaché à des modalités de négociation et règles de validité propres qui reposent notamment sur des règles de représentativité, d'une part, et de majorité, d'autre part, appréciées dans le périmètre de l'entreprise³⁸⁴. Il est par principe négocié et conclu par le délégué syndical désigné au niveau de l'entreprise³⁸⁵. Mais l'habilitation à négocier reste surtout entre les mains de l'organisation qui a établi sa représentativité dans le périmètre concerné. Aussi, d'une part, l'organisation syndicale conserve le droit de suspendre le mandat de son délégué syndical en vue de lui substituer une autre personne, après information expresse de l'employeur pour que cette suspension lui soit opposable³⁸⁶. D'autre part, au cas où pour une cause quelconque un syndicat représentatif y serait privé de délégué syndical d'établissement, il reste partie à la négociation, à laquelle il pourra être représenté par son délégué syndical central³⁸⁷.

Cette catégorie légale ne correspond pas au niveau interentreprises, même si les négociateurs des syndicats représentatifs dans le champ interentreprises pouvaient ainsi être substitués aux délégués syndicaux : son champ couvre plusieurs employeurs tous parties à la négociation.

L'accord de groupe est, lui, explicitement défini comme l'accord ayant un « *champ d'application constitué de tout ou partie des entreprises constitutives du groupe* »³⁸⁸. Il est négocié entre « *d'une part, l'employeur de l'entreprise dominante ou un ou plusieurs représentants, mandatés à cet effet, des employeurs des entreprises concernées par le*

³⁸² Art. L. 2231-1 C. trav.

³⁸³ Art. L. 2231-2 C. trav.

³⁸⁴ Art. L. 2232-16 C. trav. pour la représentativité et L. 2232-12 à L. 2232-14 C. trav. pour la majorité.

³⁸⁵ Art. L. 2232-17 C. trav.

³⁸⁶ Cass. soc. 19 février 1992, n° 90-10.896.

³⁸⁷ Cass. soc., 8 juillet 2009, n° 08-41.507.

³⁸⁸ Art. L. 2232-30 C. trav.

champ de la convention ou de l'accord » et « *d'autre part, les organisations syndicales de salariés représentatives dans le groupe ou dans l'ensemble des entreprises concernées par le champ de la convention ou de l'accord* »³⁸⁹, qui peuvent pour ce faire désigner « *un ou des coordonnateurs syndicaux de groupe choisis parmi les délégués syndicaux du groupe et habilités à négocier et signer la convention ou l'accord de groupe* »³⁹⁰.

Les conditions de validation sont rigoureusement identiques, dans leur mécanisme, à celles de l'accord d'entreprise, mais appréciées « dans le périmètre de cet accord »³⁹¹.

Les effets de l'accord sont aussi identiques, à l'exception, notable en pratique, de l'interdiction de principe de déroger aux accords de branche applicables³⁹².

L'accord interentreprises nous paraît devoir être qualifié d'accord de groupe. Carrefour serait ainsi dotée de deux niveaux « Groupe » : d'abord, le niveau « Groupe France » auquel seule est partie la société dominante (Carrefour SA) et pour laquelle sont prévus conventionnellement des délégués syndicaux de groupe conventionnels distincts des coordinateurs syndicaux envisagés par la loi ; ensuite, le niveau « interentreprises », dont le champ d'application vise plusieurs sociétés, ce qui correspond à la négociation de groupe qui peut être limitée à différentes sociétés du groupe, au niveau duquel sont institués en négociateurs, d'une part plusieurs employeurs pris individuellement qui ont mandaté à cet effet le directeur des relations sociales et, d'autre part, les organisations syndicales représentatives dans ce périmètre qui ont mandaté à cet effet des délégués syndicaux nationaux hypermarchés.

De la sorte, l'articulation entre le niveau interentreprises et les niveaux inférieurs laisse perplexe, s'agissant de niveaux de négociation obligatoire.

Les accords égalité, GPEC ou carrières syndicales peuvent légalement être conclus au niveau du groupe et dispenser ainsi les entreprises couvertes.

Mais tel n'est pas le cas en matière de négociations annuelles obligatoires (NAO). Or, il existe bien des accords « NAO » dans le champ interentreprises. Et le niveau interentreprises entend bien se substituer au niveau entreprise³⁹³.

L'analyse aurait été différente si ces différentes sociétés avaient été réunies en une unité économique et sociale (UES) considérée comme une unique entreprise, mais ce n'est pas le cas puisqu'elle disposerait alors d'un unique comité central d'entreprise.

A l'inverse, les accords interentreprises font bien référence à différentes sociétés entrant dans leur champ et dotées chacune de leur propre comité central d'entreprise.

³⁸⁹ Art. L. 2232-31 C. trav.

³⁹⁰ Art. L. 2232-32 C. trav.

³⁹¹ Art. L. 2232-34 C. trav.

³⁹² Art. L. 2232-35 C. trav.

³⁹³ Ainsi, le titre relatif aux « réunions paritaires » stipule en chapeau : « *Le présent titre définit les règles d'organisation liées aux négociations annuelles obligatoires* » (Titre 3, 2007 ; Titre 4, 2009 ; art. 9-1.4, 2013).

Cela soulève une difficulté importante de légitimité des acteurs. La réglementation des niveaux de représentation et de négociation n'a pas seulement vocation à assurer la couverture de tous les salariés, mais à assurer une représentation pertinente. Ainsi, il n'est pas garanti que la négociation par les délégués syndicaux nationaux hypermarchés soit considérée comme équivalente, juridiquement, du point de vue de l'obligation de négocier avec les délégués syndicaux centraux ou délégués syndicaux d'entreprise.

En conclusion, avec le dialogue social, le pouvoir de représentation est orienté davantage vers la direction que vers les salariés. Et l'on comprend aussi que l'activité syndicale conçue en termes de « dialogue social » – c'est-à-dire l'activité des seuls salariés titulaires d'un mandat de représentation qui y consacrent l'essentiel de leur « temps professionnel » – devient un rouage essentiel dans les processus décisionnels des organisations productives. En définitive, le constat est bien contrasté. D'un côté, les représentants des salariés disposent de davantage de moyens matériels et de prérogatives élargies. De l'autre, la défense des intérêts des salariés semble s'effacer derrière les finalités des processus décisionnels dans lesquels elle prend place. Il est à craindre au passage que les droits de participation des travailleurs soient détournés au détriment de l'intérêt des salariés et que les théories institutionnelles de l'entreprise soient ainsi ravivées ³⁹⁴.

³⁹⁴ En droit du travail, les théories institutionnelles de l'entreprise renvoient à l'idée que l'entreprise serait une institution, une communauté d'intérêts représentée par l'employeur, œuvrant en vue d'un bien commun : l'intérêt de l'entreprise, niant tout antagonisme des intérêts entre salariés et employeur : P. Durand, « Aux frontières de l'institution et du contrat, la relation de travail », *JCP* 1944.387 ; « La notion juridique entreprise », in *Travaux de l'Association Henri Capitant*, 1948, pp 45-60 ; J. Brèthe de la Gressaye, « Le pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise », *Dr. soc.* 1960, p. 633 ; mais également, M. Despax, *L'entreprise et le droit*, Th. Toulouse, 1956 ; J. Rivero et J. Savatier, *Droit du travail*, Thémis, 1956, pp. 155 s ; F. Bloch Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil, 1963. Cf. notamment, p. 23, 24 et 32. Sur les nouvelles théories institutionnelles, cf. N. Aliprantis, « L'entreprise en tant qu'ordre juridique », *Le droit collectif du travail : questions fondamentales, évolutions récentes, études en hommage à Madame Hélène Sinay*, Peter Lang, 1994, p. 185. L'auteur entend explicitement se défaire de toute idéologie déformante, surtout de l'idéologie communautaire, et dépasser ce qui constitue selon lui le principal défaut de la théorie institutionnelle ; B. Teyssié, « L'entreprise et le droit du travail », *Arc. Phil. Droit* 1997, p. 355 et spéc. p. 358 : « Outil d'organisation d'une collectivité humaine formée du chef d'entreprise et de l'ensemble des salariés, de quelque catégorie qu'ils relèvent, les normes qui composent ce qu'il est convenu d'appeler le droit du travail ont, entre autres, pour finalité de faire prendre conscience à tous les membres de cette collectivité qu'ils constituent une communauté tendue vers la réalisation d'un même but : le renforcement et le développement d'une entreprise dont l'intérêt doit transcender les préoccupations de chacun. Mais l'émergence – au-delà des mots – de cette communauté suppose que place soit accordée, de manière équilibrée, aux aspirations de tous. Il est nécessaire que soient harmonieusement conjuguées protection et participation, les salariés devant éprouver le sentiment d'être réellement associés aux résultats de l'entreprise (non seulement lorsqu'ils sont mauvais mais aussi lorsqu'ils sont bons) et à sa gestion, via leurs représentants ».

La pensée institutionnelle de l'entreprise n'est pas hostile à la participation des travailleurs et à l'existence d'une représentation des salariés. Toutefois, dans cette conception, la représentation collective est mise au service de l'entreprise-institution et se voit placée sous l'égide de l'entrepreneur-employeur, garant du bon fonctionnement de l'entreprise-institution.

III. Conclusion

La loi du 20 août 2008 a sans doute été un catalyseur de négociations relatives à l'exercice du droit syndical dans les entreprises et les groupes.

Il n'en reste pas moins que l'influence de la loi reste dans l'ensemble limitée. Il s'agit principalement de prendre acte de la suppression de la présomption irréfragable de représentativité et de la reconnaissance de certains moyens aux organisations syndicales implantés dans l'entreprise sans être représentatifs. Il faut remarquer que quelques accords postérieurs à la loi du 20 août 2008 tentent de prendre le caractère désormais cyclique de l'appréciation de la représentativité syndicale.

Pour le reste, les modifications constatées s'inscrivent dans un sillage qui avait commencé à être tracé avant l'adoption de la loi du 20 août 2008. Aussi formule-t-on plutôt l'hypothèse d'une synchronisation, d'une réciprocité... bref, d'une concomitance entre l'évolution de la loi et celle des accords de droit syndical ; concomitance, car il est difficile de dire si c'est la loi qui s'est inspirée des pratiques et de l'air du temps ou si c'est elle qui a encouragé les interlocuteurs sociaux dans la voie qu'ils avaient eux-mêmes commencé à tracer.

L'étude de la loi comme celle des accords révèlent une volonté de légitimation des organisations syndicales. Mais il faut immédiatement indiquer que dès avant la loi du 20 août 2008, les interlocuteurs sociaux avaient cherché à asseoir les prérogatives syndicales sur une base électorale. Ainsi cherchaient-ils à traduire, à travers l'octroi des moyens donnés aux syndicats, leur degré de légitimité « réelle ». Cette tentative de légitimation des organisations syndicales conduit à multiplier les différenciations entre elles, distinguant non plus seulement entre les syndicats représentatifs et les syndicats non représentatifs, mais encore parmi les syndicats représentatifs ceux qui ont plus ou moins d'élus, qui ont recueilli plus ou moins de suffrages, ou qui sont présents dans plus ou moins d'établissements.

Par ailleurs, de manière plus sous-jacente, l'étude des accords fait ressortir deux phénomènes, intimement liés, affectant les relations collectives de travail et qui, là encore, ne sont pas étrangers à l'esprit de la loi du 20 août 2008. Ces phénomènes consistent d'abord dans la centralisation des relations collectives de travail, ensuite dans la professionnalisation de l'activité syndicale.

Concernant le phénomène de centralisation, on constate à la lecture des accords que, de plus en plus, il s'agit de régir les prérogatives syndicales attachées à la relation avec l'employeur, en particulier la négociation collective, plutôt qu'à renforcer le lien entre représentants et représentés qui s'en trouve largement réduit, et appauvri, à la relation électorale.

Dans cette perspective, des moyens supplémentaires sont donnés aux syndicats, notamment en heures de délégation ou en personnel détaché. Tous ces moyens sont en effet nécessaires en vue d'assurer leur participation au dialogue social. La conséquence est aussi que tout le temps passé en réunions ou à les préparer est soustrait au temps pendant lequel les salariés titulaires d'un mandat peuvent continuer à exercer une activité professionnelle ou à passer du temps en contact avec les autres salariés, deux éléments qui sont pourtant déterminants si l'on veut créer une représentation en prise avec les conditions de travail vécues par les salariés. Ainsi, la centralisation de l'activité syndicale va de pair avec une certaine professionnalisation des acteurs syndicaux.

Centralisation et professionnalisation sont deux processus que l'on peut regrouper sous un phénomène plus global d'institutionnalisation des relations collectives. Ce « mouvement d'institutionnalisation » se manifeste plus explicitement dans les accords sous le thème du dialogue social, promu aussi bien par le législateur que par les négociateurs. Conçue en termes de « dialogue social », l'activité syndicale devient moins un moyen de défense des intérêts des salariés qu'un rouage dans les processus décisionnels de l'entreprise.

ANNEXE

Les accords étudiés

Le corpus Alcan/Constellium

Présentation de l'entité

Le groupe concerné est en partie issu du secteur nationalisé (Pechiney, 1980). Privatisé en 1995, Pechiney est cédé à Alcan (2003), groupe canadien, pour former Alcan Engineered Products (AEP). En octobre 2007, il intègre le groupe minier anglo-australien Rio Tinto pour former le groupe Rio Tinto Alcan. En janvier 2011, Rio Tinto cède 61 % du capital d'AEP au fond financier Apollo Management (51 %), avec une participation du Fonds stratégique d'investissement (10 %). Rio Tinto conserve 39 % du capital. C'est à la suite de cette session qu'Alcan change de nom pour devenir Constellium (mai 2011). Il développe des produits en aluminium destinés à différents secteurs industriels civils et militaires, comme l'aéronautique, le transport (TGV d'Alstom...), l'automobile, l'emballage, l'énergie et le bâtiment.

Corpus collecté

Le corpus est constitué de deux accords successifs de groupe liés à cette dernière réorganisation :

- Accord relatif à l'organisation du dialogue social et au fonctionnement des instances de représentation du personnel au niveau d'Alcan en France du 15 mai 2007 ;
- Accord relatif à l'organisation du dialogue social et au fonctionnement des instances de représentation du personnel au niveau de Constellium en France du 5 mars 2012.

Le corpus Carrefour

Présentation de l'entité

Comptant parmi les leaders du secteur de la grande distribution, Carrefour est une structure complexe sur plusieurs niveaux :

- **un niveau transnational** doté d'un Comité d'information et de concertation européen (CICE), négocié avec une organisation syndicale internationale ;
- **un niveau Groupe National** comprend la holding et les différentes filiales en France, qui correspondent à différentes activités appelées « formats ». Il a été affecté par un mouvement d'absorption, en particulier une fusion en 1999-2000. C'est un niveau de représentation doté d'un comité de groupe, de délégués syndicaux de groupe et d'un « comité emploi et GPEC ». C'est aussi un niveau de négociation, notamment des accords GPEC. Son périmètre varie selon qu'il s'agit de la représentation (définition légale périmètre comité de groupe, transposé aux délégués syndicaux de groupe) ou des accords GPEC (uniquement les filiales à 50 %). Les fédérations des cinq organisations représentatives au niveau national et interprofessionnel négocient (pour la CGC : création d'un syndicat maison, le SNEC, en 2004, qui mandate à partir de 2009). La CAT a aussi été présentée à ce niveau uniquement dans l'accord de 2007 sur le comité de groupe ;
- **un niveau original « interentreprises »** qui correspond à peu près aux filiales du format « Hypermarchés » ainsi que la société mère et les filiales des *back office* Groupe. C'est

un niveau de négociation doté d'une Convention collective propre, d'accords de droit syndical et auquel se déroulent les NAO. On y retrouve les quatre organisations représentatives, à l'exception de la CFTC, qui disparaît dans l'accord de 2013, ainsi que la CAT uniquement en 2007 et 2009 (pas en 2013). C'est un niveau de représentation avec le délégué syndical national hypermarchés (et son « adjoint ») et différentes commissions nationales thématiques à composition syndicale, souvent adossées à des négociations périodiques, nota. obligatoires et administrées, qui gèrent le suivi et la mise en œuvre des dispositions des accords ;

- **Le périmètre interentreprises ne comprend pas toutes les filiales opérationnelles et laisse donc subsister deux autres périmètres d'entreprise nationale** qui sont CSF (marque *Carrefour market*, issue de l'absorption des Champions) et SDNH (créée pour y transférer certains des *Champions* de CSF et une autre société absorbée). Il reste encore d'autres sociétés dans le groupe sans que nous ne disposions d'aucun élément sur elles ;
- Le niveau de l'établissement est très rarement évoqué.

Corpus collecté

• Accords conclus avant la loi du 20 août 2008 :

- Convention collective d'entreprise Carrefour (version du corpus : mise à jour du 1^{er} juillet 2012 ; élaborée à partir d'un premier accord « d'entreprise » du 13 octobre 1969, elle a été remaniée par l'accord applicable à compter du 1^{er} juin 1999 puis, pour les dispositions concernées, par les accords de droit syndical : les accords de 2007 et 2009 remplacent les dispositions des Titres 6 et 7 relatives à la création d'un délégué syndical de groupe et aux réunions paritaires. L'accord de 2009, à durée indéterminée, devient ainsi le titre 6 de la convention collective ; les règles issues de l'accord de 2013 sont codifiées dans la convention collective du 1^{er} juillet 2012, au Titre 9) ;
- Accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) du 20 avril 2006 à durée déterminée jusqu'au 31 décembre 2008 au plus tard ;
- Accord interentreprises sur l'exercice du droit syndical et le fonctionnement des instances représentatives du personnel au niveau national du 15 janvier 2007 à durée déterminée de 2 ans (du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2008) ;
- Protocole pour le renouvellement du Comité de groupe Français Carrefour du 30 mai 2007 ³⁹⁵.

• Accords conclus après la promulgation de la loi du 20 août 2008, mais vraisemblablement au cours de la période transitoire concernant la représentativité :

- Accord interentreprises sur l'exercice du droit syndical et le fonctionnement des instances représentatives du personnel au niveau national du 8 janvier 2009 à durée indéterminée ³⁹⁶ ;

³⁹⁵ Il est consécutif au premier accord à durée déterminée du 25 janvier 2005, non présent dans le corpus étudié.

³⁹⁶ Certaines dispositions venant à échéance le 31/12/2011 (en particulier sur l'organisation des Commissions nationales, dont certaines dépendaient d'accords relatifs aux négociations périodiques venant à échéance au 31/12/2011 tels que sur l'égalité), un accord est intervenu pour les proroger jusqu'au 31/12/2012 en vue de l'accord suivant

- Accord de Groupe Carrefour sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) du 6 février 2009 applicable du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011 ;
- Avenant du 19 octobre 2011 à l'accord relatif au Comité d'Information et de concertation européen du Groupe Carrefour du 31 juillet 1996 ;
- Accord du 21 décembre 2011 relatif à l'institution de Délégués Syndicaux Groupe France ;
- Accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « Parcours d'évolution professionnelle au sein du Groupe Carrefour » du 21 décembre 2011.

• *Accord conclu sous l'empire de la loi du 20 août 2008 :*

- Accord interentreprises sur l'exercice du droit syndical et le fonctionnement des instances représentatives du personnel au niveau national du 17 janvier 2013 à durée indéterminée, qui contient des dispositions à durée déterminée au 31/12/2016 qui doivent faire l'objet d'une rencontre au 2^e semestre 2016 (art. 3.1 de l'accord). L'architecture de cet accord ne reprend pas les précédentes, car elle est celle correspondant à sa codification dans la convention collective d'entreprise.

• *Etudiés pour leur champ d'application et les signataires :*

- Accord d'entreprises sur la diversité et la cohésion sociale et Accord-cadre sur l'égalité des chances du 23 juin 2008,
- Statut collectif de la société CSF France du 30 décembre 2008 ;
- Accord d'entreprises sur la gestion des seniors dans l'entreprise du 25 septembre 2009 ;
- Accord d'entreprises sur l'égalité professionnelle hommes-femmes du 18 mai 2012,
- Accord d'entreprises Mission Handicap du 11 février 2011 ;
- Protocole d'accord sur les négociations annuelles obligatoires 2013 CSF France (Carrefour Market) du 26 février 2013 ;
- Accord Négociations annuelles obligatoires du 25 mars 2013 ;
- Avenant du 27 juin 2013 à l'accord d'intéressement du 30 juin 2011.

Le corpus IBM

Présentation de l'entité

Le périmètre des accords est la société IBM France (créée en 1914 sous un autre nom), qui appartient au groupe américain multinational. D'autres recherches sembleraient indiquer qu'IBM France dispose d'autres filiales en France (groupe). Contrairement aux périmètres des autres accords étudiés, il est extrêmement difficile de trouver des informations sur la structure et la composition du groupe, même uniquement en France.

Les accords étudiés font référence à IBM France comme à « *la Compagnie* », décrite comme le niveau central, entre les niveaux locaux (établissements) et le groupe. Ces accords centraux font référence au niveau central et aux niveaux locaux, les établissements auxquels il est très clairement et à de multiples reprises fait référence. L'existence d'un comité de groupe et d'un comité européen est cependant attestée par les accords, mais ils sont régis, pour le premier, par

des « *accords séparés* » et, pour le second, par des « *règles propres* » (2001) puis un « *accord propre* » (2012).

Contrairement aux autres accords étudiés, l'articulation entre les deux accords IBM ne semble pas affectée par une réorganisation du périmètre concerné. Toutefois, il est fait mention à deux reprises à un « regroupement » des établissements ³⁹⁷, ce qui dénoterait une centralisation au niveau local.

Corpus collecté

• *Deux accords couvrant la « Compagnie » (établissements et niveau central)*

Ils concernent à la fois les moyens des organisations syndicales, les mandats syndicaux et les mandats électifs (IRP). Ils sont à durée indéterminée (le projet de 2012 est à révision triennale) :

- Accord d'entreprise sur l'exercice du droit syndical et le statut des représentants du personnel et des syndicats du 20 décembre 2001 (CFE-CGC, FO, SNA ; non-signataires : CFDT et CGT) ;
- Accord d'entreprise sur l'exercice du droit syndical et le développement du dialogue social au sein d'IBM France du 17 octobre 2012 (CFDT, CFE-CGC, UNSA ; non-signataire : CGT), précédé du projet du 19 septembre 2012.

• *Trois accords préélectoraux locaux (Nord-Normandie) spécifiques aux élections de CE de 2007, 2009 et 2011*

Soit un accord antérieur à la loi du 20 août 2008, un accord organisant les élections marquant l'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité (mais lui-même déjà soumis aux nouvelles règles électorales) et un accord postérieur. Ils correspondent tous à l'application de l'ancien accord de droit syndical.

• *Deux accords préélectoraux locaux (Montpellier) couvrant les deux élections DP et CE de 2009 et 2011*

Soit les élections marquant l'entrée en vigueur des nouvelles règles de représentativité (mais déjà soumis aux nouvelles règles électorales) et un accord postérieur correspondant aux premières élections postérieures à l'application des nouvelles règles de représentativité. Ils correspondent tous à l'application de l'ancien accord de droit syndical.

Les protocoles d'accords préélectoraux ont cependant été laissés de côté faute de changements significatifs et en raison de l'insuffisante collecte de protocoles préélectoraux dans l'ensemble des corpus.

Le corpus CEA

Présentation de l'entité

Le Commissariat à l'énergie atomique (CEA), créé en 1945 et renommé en 2010, est un EPIC dans le domaine de la recherche scientifique (énergie, défense, technologies de l'information, sciences de la vie et de la santé et en particulier les applications de l'énergie nucléaire dans les

³⁹⁷ La « *préparation de la migration des activités sociales et culturelles* » des établissements (art. 3.2.2 de 2012) et « *le ¼ temps accordé aux trésoriers des CE dont l'effectif est supérieur à 1 000 salariés sera étendu au CE issu d'un regroupement prévu dans cet accord [NDLR : non] pendant une durée d'un an suivant leur élection et ce afin de faire face à l'éventuelle surcharge d'activité causée par le regroupement* »

domaines scientifique, industriel, et de la défense nationale). Le CEA est notamment actionnaire majoritaire d'Areva, issu de la fusion en 2001 de CEA Industries avec Framatome et Cogema, ainsi que de CEA Investissement (investissement en capital de pré-amorçage ; actionnaire d'Avenium Consulting – commercialisation de licences) et Co-courtage nucléaire (courtage d'assurances spécifiques au domaine du nucléaire). En 2007, le Genoscope et le Centre national de génotypage sont rattachés au CEA au sein d'un nouvel institut dénommé Institut de génomique. Début 2009, le CEA, Intel, le GENCI et l'Université de Versailles Saint Quentin annoncent la création d'un laboratoire commun, Exascale Computing Research, dédié aux logiciels pour les supercalculateurs de prochaine génération. Le CEA est composé de cinq grandes directions opérationnelles – il semble, selon les termes de l'avenant de 2012 à la Convention de travail, qu'ils soient désormais dénommés « pôles opérationnels ». Il est implanté sur une dizaine de sites en France et employait, fin 2012, 15 953 salariés.

Corpus collecté

Tous les accords sont conclus au niveau central.

Sur les droits collectifs, avant comme après la loi, les interlocuteurs sociaux ont choisi de négocier, d'une part, les dispositions incluses dans la convention collective et, d'autre part, un texte distinct. En 1999, les signataires ne sont pas tout à fait identiques (CFDT pour la Convention ; FO pour l'accord), ainsi que les durées (5 ans renouvelable pour la Convention ; indéterminée pour l'accord). En 2012 en revanche, les signataires de l'avenant à la Convention et de l'accord dialogue social sont les mêmes (seul refus : CFTC). En 1999, le préambule de l'accord s'inscrit explicitement dans un rapport de complémentarité, notamment avec le chapitre 2 de la Convention³⁹⁸. Il en est de même dans l'accord de 2012³⁹⁹.

L'accord de droit syndical porte en fait, en termes de moyens, sur ceux mis à disposition des organisations syndicales au niveau national, d'une part, et, d'autre part, fixe le cadre commun de l'articulation entre activité de représentation et activité professionnelle. Les comités sont cités en début d'accord au titre de la distinction négociation/concertation et de la description des niveaux de la concertation (central / établissements).

Les moyens et le fonctionnement de ces instances, et de celles qui ne sont pas citées (en particulier les conseils des unités inférieures ainsi que les délégués du personnel), sont exposés exclusivement dans la Convention de travail et non dans l'accord de droit syndical. La Convention comporte principalement la description des attributions et modalités de fonctionnement des institutions élues ainsi que des règles s'appliquant au niveau des établissements, en particulier concernant les sections et mandats syndicaux. Elle fait aussi parfois référence aux moyens des organisations syndicales au niveau national.

• *Accords antérieurs à la loi du 20 août 2008 :*

La « Convention de travail du CEA » est une convention collective d'entreprise signée le 15 avril 1999 pour une durée de 5 ans renouvelable (elle prend la suite d'une précédente convention collective). Concernant les rapports collectifs, elle comprend :

³⁹⁸ Certains articles renvoient expressément à la convention, tels que l'article 4 relatif aux moyens mis à disposition des organisations syndicales et mentionne « *ces dispositions sont précisées et complétées (...) en ce qui concerne les organisations syndicales au niveau national* » ; l'article 7 relatif aux déplacements et missions ; l'annexe relative au déroulement de carrière des salariés mis à disposition des organisations syndicales.

³⁹⁹ « *Les droits syndicaux et la représentation du personnel s'exercent dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires et des dispositions prévues par la Convention de travail du CEA et par le présent accord.* »

- un chapitre 2 relatif à la « représentation du personnel et exercice du droit syndical » (qui traite également des DP) ;
- un chapitre 3 relatif au Comité national (qui exerce les attributions d'un CCE, avec des dispositions supra-légales de fonctionnement, et une élection directe par les salariés sur liste syndicale totalement étrangère aux dispositions légales) et aux comités d'établissement ;
- un chapitre 4 relatif à la commission des carrières (commission centrale et commission secondaire, dont les compétences au niveau central sont réparties par classification, et commission d'établissement) ;
- un chapitre 5 relatif aux activités sociales (Comité central des activités sociales ou CCAS, comités locaux des activités sociales ou CLAS), auxquelles les attributions des CE en matière d'œuvres sociales sont déléguées – Remarque : le préambule de l'accord dialogue social de 2012 fait référence à l'existence d'un « protocole d'accord relatif aux activités sociales du 15 avril 1999 » (le même jour que la Convention et l'accord de droit syndical) qui n'est pas inclus dans le corpus collecté ;
- un chapitre 6 relatif à l'hygiène et la sécurité (Comité central d'hygiène et de sécurité et CHSCT d'établissement) ;
- un chapitre 7 relatif aux Conseils d'unité et aux Conseils de direction opérationnelle.

Elle a été négociée par le Syndicat national de l'énergie nucléaire – CFTC, le Syndicat des ingénieurs, cadres, techniciens, agents de maîtrise et assimilés de l'Energie atomique CFE-CGC, l'Union nationale des syndicats de l'énergie atomique CGT, l'Union nationale des syndicats de l'énergie du nucléaire, de la recherche et des industries connexes CGT-FO (non signataire), le Syndicat professionnel autonome des agents de l'énergie nucléaire et l'Union fédérale des syndicats du nucléaire CFDT.

L'Accord du 15 avril 1999 « sur les conditions d'exercice du droit syndical », à durée indéterminée, conclu « *en complément de la Convention de travail du CEA* » (chapitre 2), également signée le 15 avril 1999 par l'Administrateur Général du CEA ainsi que par la CFTC, la CFE-CGC, la CGT, FO et le SPAEN, à l'exception de la CFDT.

Il a été modifié :

- par **avenant du 16 novembre 2003** « à l'annexe de l'accord relatif aux conditions d'exercice du droit syndical » qui porte sur le déroulement de carrière des salariés mis à disposition des organisations syndicales, signé par la CFTC, la CFE-CGC et le SPAEN ;
- et par **avenant du 23 novembre 2005** « à l'accord relatif aux conditions d'exercice du droit syndical » conclu dans le cadre de l'allongement de la durée des mandats qui porte sur l'augmentation corrélative du volume de déplacements pris en charge, mais aussi sur la prise en charge d'une publication annuelle à destination des salariés pour chaque bureau national syndical signé par tous sauf la CFDT.

L'accord « d'utilisation des moyens de communication informatiques par les organisations syndicales » du 12 septembre 2001, à durée indéterminée, a été signé par les mêmes syndicats représentés par des délégués différents. Il se donne pour objet « d'accompagner la modernisation du dialogue social au sein du CEA ». Il s'inscrit « dans le prolongement » d'une note de la direction du 10 juillet 2001 (charte informatique). Il « annule et remplace les accords ou textes locaux existant » dans ce domaine. Seules la CFDT et la CFE-CGC l'ont signé.

• *Accords postérieurs à la loi du 20 août 2008 :*

Le premier accord expressément situé dans le cadre de la loi du 20 août 2008 est l'avenant à la convention de travail du CEA « *portant révision du chapitre 2 et adaptation des chapitres 3, 4, 5, 6, 7 et 9 à la loi du 20 août 2008* » du 12 novembre 2012.

Un autre accord « *sur le développement du dialogue social au CEA* » du 21 novembre 2012, à durée indéterminée, a été signé. par l'UFSN/CFDT, le SICTAM/CFE-CGC, l'UNSEA/FNME (CGT) et l'UNSA/SPAEN. Le SNEN/CFTC a refusé de signer. L'accord « *complète les dispositions légales et conventionnelles en vigueur* » et ses dispositions « *se substituent à l'ensemble des dispositions antérieures figurant dans l'accord du 15 avril 1999 sur les conditions d'exercice du droit syndical et ses avenants et dans l'accord d'utilisation des moyens de communication informatiques par les Organisations syndicales du 12 septembre 2001* ». Il est aussi précisé que des négociations locales auront lieu au cours de l'année 2013 pour se substituer aux dispositions antérieures. Il s'applique depuis le 1^{er} janvier 2013.

Il exclut expressément de son champ les activités sociales et culturelles ainsi que les Conseils d'unité et Conseils de direction de pôle opérationnel.

Le corpus BPCE-Natixis

Le Groupe BPCE est né de la fusion du Réseau des Caisses d'épargne et du groupe Banques populaires. Il est un organe central contrôlé par l'un et l'autre, mais le Réseau Caisses d'épargne et Banques populaires conserve leur autonomie, notamment commerciale.

BPCE dispose d'une filiale : Natixis qui est une banque d'investissement née de la fusion de la banque d'investissement Ixis CIB (Caisses d'épargne) et de Natexis BP (Banques populaires, elle-même résultant de la fusion de Banque Française du Commerce Extérieur et du Crédit national).

Niveaux et périmètres de représentation :

- Le groupe BPCE est un groupe composé de filiales.
- Natixis est une société anonyme composée de plusieurs établissements (Paris, Caen, Reims). L'établissement parisien est composé de plusieurs sites.

Corpus collecté

Il est constitué de trois accords :

- Accord sur le droit syndical dans le groupe BP conclu en 2002 ;
- Accord relatif aux conditions d'exercice des fonctions syndicales et des instances représentatives du personnel au sein de Natixis SA (conclu en 2009) ;
- Accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du Groupe BPCE conclu le 28 octobre 2011.

Le corpus Thalès

Thales est un groupe d'électronique spécialisé dans l'aérospatial, la défense et les technologies de l'information. Le groupe, coté à la Bourse de Paris, est implanté dans 56 pays et emploie 68 325 salariés au 31 décembre 2011.

Originellement, Thomson-CSF se développe dans les composants (notamment les semi-conducteurs silicium) et l'imagerie médicale et la commutation téléphonique. Sous l'impulsion du gouvernement français, un accord de coopération conclu en 1998 entre les sociétés Aérospatiale, Alcatel et Dassault prévoit, d'une part, des apports d'actifs à Thomson-CSF (société Dassault Electronique et activités d'électronique professionnelle et de défense d'Alcatel), d'autre part, le regroupement au sein de la société commune Alcatel Space des activités spatiales des sociétés Alcatel, Aérospatiale et Thomson-CSF. L'Etat français qui possédait 58 % des actions n'en possède plus que 40 %, Alcatel et Dassault Industries deviennent actionnaires.

Au 31 janvier 2012, la répartition du capital de la société Thales SA était la suivante : Etat français (indirectement) : 27,08 % ; Dassault Aviation : 25,96 % ; flottant : 46,96 % (dont autocontrôle 1,75 % et salariés 3,14 %).

Paysage syndical et événement marquant

SUPPER s'est créé en janvier 1993 sur le site de Thomson-CSF RCM Malakoff dans des conditions très particulières. Un débat déchirait la section locale CFDT. En 1996, date de conclusion du premier accord, SUPPER est majoritaire. Pourtant nombreuses seront les contestations de sa représentativité. Selon son site internet, 10 actions en justice ont été menées pour contester sa représentativité. A la date de création du groupe Thalès, Supper ne semble pas représentative au niveau du groupe, mais conserve néanmoins deux représentants dans le comité de groupe institué par l'accord dont elle est signataire.

Par ailleurs, à la suite du cycle électoral qui a pris fin en décembre 2010 (*cf.* accord du 4/10/2010), FO n'est plus représentative au niveau du groupe.

Corpus collecté

• *Accords conclus avant la loi du 20 août 2008*

- **Accord Thomson du 18 avril 1996** signé par CFDT, CGC, CGT, FO (non signataires SUPPER représentant 31.26 % et affilié à Solidaires). L'accord est structuré en plusieurs chapitres :

Préambule

Chapitre 1 : évolution de carrière des représentants

Chapitre 2 : DS centraux

Chapitre 3 : modalités complémentaires d'exercice du droit syndical

Chapitre 4 : congé de formation économique, sociale et syndicale

Chapitre 5 : durée de l'accord formalités

Annexe 1 : négociation au niveau central

Annexe 2 : suspension du contrat de travail pour se mettre au service des organisations syndicales ;

- Accord sur les moyens des intercentres groupe Thomson du 15 novembre 1999 signé par l'ensemble des syndicats représentatifs ;

- Accord du 22 novembre 2006 sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social, signé par l'ensemble des syndicats représentatifs. Il se substitue à l'accord de 1999. Il est structuré de la manière suivante :

Préambule

Chapitre 1 : champ d'application

Chapitre 2 : favoriser le dialogue social

Chapitre 3 : évolution de carrière et la rémunération

Chapitre 4 : formation

Chapitre 5 : moyens supplémentaires à l'exercice du mandat des représentants

Chapitre 6 : dispositions finales

Annexe 1 : absences couvertes par le crédit d'heures

Annexe 2 sociétés couvertes par l'accord

Annexe 3 : audience à la fin nov 2006

Annexe 4 : rappel de la loi

Annexe 5 : document adaptation travail mandat ;

- **Accord du 9 mars 2007** définissant les Sociétés couvertes par l'accord et Imputation des frais directement sur la section budgétaire de la DRH de la société à laquelle ils sont juridiquement rattachés.

• *Accords conclus après la loi du 20 août 2008*

- **Avenant du 4 octobre 2010** à l'accord de groupe sur l'exercice du droit syndical et le dialogue social dans Thalès signé par l'ensemble des syndicats représentatifs, à l'exception de FO. Il révisé certaines stipulations de l'accord de 2006 et introduit des nouvelles dispositions à la suite de la loi du 20 août 2008 :
 - Réaffirmation du principe des accords majoritaires ;
 - RSS ;
 - Moyens matériels ;
 - Participation aux commissions créées par les accords.
- **Avenant du 4 octobre 2010** à l'accord sur les moyens des intercentres du groupe Thalès du 15 novembre 1999 signé par la CFDT, la CGC et la CGT (la CFTC et FO ne sont pas signataires). L'accord définit ce que sont les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe. Il redéfinit certains moyens donnés aux intercentres, en particulier le financement d'un permanent et l'octroi d'une subvention ;
- **Avenant du 21 décembre 2010** signé par l'ensemble des syndicats représentatifs (FO ne l'est plus). L'accord reprend le contenu de l'accord de 1996 sur le détachement de syndiqués en se conformant aux nouvelles dispositions de la loi du 20 août 2008. Il prévoit en outre le versement d'une subvention au profit des fédérations des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe.