

# LA REVUE de L'IREs

N° 101-102 ■ 2020/2-3

Les logiques plurielles d'une très faible participation : retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises

*Tristan HAUTE*

Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles

*Simon COTTIN-MARX*

Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?

*Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY et Carole TUCHSZIRER*

L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY, Barbara RIST et Nicolas ROUX*

Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel

*Louis-Marie BARNIER, Paul BOUFFARTIGUE, Sonia GRANAUUX et Jean-René PENDARIÈS*

L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MLAS, Camille PHÉ et Laurence SERVEL*

# La Revue de l'IRES

*Publication quadrimestrielle*

**Directeur de la publication :** Eric PERES, *Président de l'IRES*

**Rédacteur en chef de *La Revue de l'IRES* :** Pierre CONCIALDI

**Secrétariat de rédaction :** Julie BAUDRILLARD

**Maquette et réalisation :** Lyubica CURICH

## Comité de lecture

### *Équipe de recherche*

Lucy apROBERTS • Odile CHAGNY • Pierre CONCIALDI • Noélie DELAHAIE  
Jeanne FAGNANI • Anne FRETTEL • Jacques FREYSSINET • Renaud GAY  
Solveig GRIMAUULT • Kevin GUILLAS-CAVAN • Adelheid HEGE • Michel HUSSON  
Odile JOIN-LAMBERT • Annie JOLIVET • Marcus KAHMANN • Yves LOCHARD  
Axel MAGNAN • Antoine MATH • Christèle MEILLAND • Ilias NAJI  
Cristina NIZZOLI • Jean-Marie PERNOT • Udo REHFELDT • Catherine SAUVIAT  
Claude SERFATI • Estelle SOMMEILLER • Michèle TALLARD • Arnaud TRENTA  
Catherine VINCENT

### *Conseillers techniques*

Louis DELBOS (*CFE-CGC*) • Sophie GAUDEUL (*CFDT*) • Élise GUILLAUME (*CFTC*)  
Philippe GUIMARD (*CGT-FO*) • Benoît KERMOAL (*UNSA-Éducation*) • Fabrice PRUVOST (*CGT*)

**Directeur général de l'IRES :** Frédéric LERAIS

**Directeur adjoint, documentation et communication :** Benoît ROBIN

**Directeur adjoint, administration et finances :** Bruno ROUQUET

**Administration :** Caroline AUJOLET, Nadège MOUSSET

**Documentation :** Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IRES* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IRES ([www.ires.fr](http://www.ires.fr)). Les numéros depuis 2005 sont en accès libre sur le portail [www.cairn.info](http://www.cairn.info).

© IRES, Noisy-le-Grand, 2021 • Tactic Impressions - Le Thillay • Dépôt légal : février 2021 - n° ISSN 1145-1378 • Prix du numéro : 24,50 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

# La Revue de l'IREs

Sommaire n°101-102 • 2020/2-3

**Les logiques plurielles d'une très faible participation :  
retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises** ..... 3

*Tristan HAUTE*

**Les relations de travail dans les entreprises associatives.  
Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles** ..... 29

*Simon COTTIN-MARX*

**Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?** ..... 49

*Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY et Carole TUCHSZIRER*

**L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux  
d'une relation sociale non stabilisée** ..... 73

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY, Barbara RIST et Nicolas ROUX*

**Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé  
au travail des représentants du personnel** ..... 99

*Louis-Marie BARNIER, Paul BOUFFARTIGUE, Sonia GRANAUX et Jean-René PENDARIÈS*

**L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques  
pour les groupes transnationaux** ..... 127

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MIAS, Camille PHÉ et Laurence SERVEL*

**Résumés des articles - English Abstracts** ..... 149



# Les logiques plurielles d'une très faible participation : retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises

Tristan HAUTE<sup>1</sup>

---

*En France, deux scrutins ont été organisés en 2012 et en 2017 auprès des salariés des très petites entreprises (TPE, moins de 11 salariés) pour compléter la mesure de la représentativité syndicale dans le secteur privé. Or, ces votes sur sigles, sans élu, par Internet ou par correspondance n'ont absolument pas mobilisé les salariés (10,4 % de participation en 2012 et 7,3 % en 2017).*

*Alors que plusieurs travaux se sont intéressés à la mise en place difficile de ces scrutins et aux pratiques syndicales déployées pour mobiliser les salariés des TPE, cet article propose différentes pistes explicatives complémentaires de la très faible participation électorale enregistrée. Celle-ci s'explique moins par les opinions des salariés que par des facteurs structurels, à savoir les spécificités de ce scrutin sans enjeu, les caractéristiques sociales et économiques des salariés des TPE et la faiblesse des implantations et des contacts syndicaux dans les TPE. Certaines branches d'activité où les enjeux du vote sont un peu plus saillants et où des syndicats corporatifs développent des activités de service, comme la branche des assistantes maternelles, sont d'ailleurs marquées par une mobilisation électorale significativement plus importante.*

Le vote tient une place grandissante dans le système français de relations professionnelles. Ainsi, des scrutins auprès des salariés du particulier employeur et des entreprises ou associations de moins de 11 salariés, dits

---

1. Docteur en science politique, Université de Lille, CERAPS, UMR 8026 CNRS, tristan.haute@univ-lille.fr. Cet article est issu de notre travail de thèse (Haute, 2019a). Nous tenons à remercier nos directeurs, Jean-Gabriel Contamin et Karel Yon, ainsi que Kevin Guillas-Cavan et le comité de rédaction de la revue pour leurs nombreux conseils et relectures.

scrutins TPE, ont été instaurés par la loi du 15 octobre 2010 qui complète le dispositif de mesure de la représentativité syndicale créé par la loi du 20 août 2008 portant « rénovation de la démocratie sociale ». Avec cette dernière réforme, les résultats des élections professionnelles déterminent désormais la représentativité des organisations syndicales, leur capacité à participer aux négociations collectives et leur poids dans celles-ci <sup>2</sup>.

Les scrutins TPE sont organisés nationalement et les salariés, qui reçoivent un matériel de vote à domicile, sont appelés à voter par correspondance ou par Internet pour des sigles syndicaux. Jusqu'en 2017, aucun élu n'était directement désigné par les salariés. C'est pourquoi nous parlons de scrutins TPE et non d'élections TPE <sup>3</sup>. Le seul objectif de ces scrutins est de sécuriser juridiquement le dispositif de mesure d'audience pour le calcul de la représentativité syndicale. Ils permettent de ne pas exclure de cette mesure d'audience les salariés des TPE qui n'ont pas la possibilité de demander l'organisation d'élections de représentants du personnel dans leur entreprise. Dans la pratique, les voix obtenues par les organisations syndicales lors des scrutins TPE sont additionnées avec celles obtenues lors des élections de représentants du personnel en entreprise et lors des élections dans les chambres d'agriculture pour les salariés des exploitations agricoles. Cette addition se fait sans aucune pondération : il n'est pas tenu compte, lors du calcul, de la part des salariés des TPE ou des salariés des exploitations agricoles au sein du salariat et seuls les nombres de suffrages exprimés sont pris en compte. Cette addition permet d'obtenir, tous les quatre ans, une mesure d'audience pour le calcul de la représentativité syndicale au niveau interprofessionnel mais aussi au sein de chaque branche professionnelle (Haute, Yon, 2018). Un premier scrutin TPE a donc eu lieu en novembre et en décembre 2012 pour compléter la mesure d'audience du cycle 2009-2012 et un second a eu lieu en janvier 2017 pour parachever la mesure d'audience du cycle 2013-2016.

Les deux scrutins TPE ont été marqués par une très faible participation des salariés. Ainsi, seuls 10,4 % des 4,6 millions de salariés inscrits ont voté en 2012 et seuls 7,3 % des 4,5 millions d'inscrits ont voté en 2017. Cette faible participation n'a pas surpris les syndicalistes et les chercheurs, tant ces scrutins sont, comme nous l'avons souligné précédemment, artificiels et sans autre enjeu que de compléter la mesure de la représentativité syndicale (Andolfatto, 2017). Rappelons de plus que le scrutin de janvier 2017, initialement prévu entre le 28 novembre et le 12 décembre 2016, a été décalé suite à un contentieux juridique (voir *infra*, tableau 3). L'ensemble du matériel de vote et de propagande a dû être envoyé de nouveau en urgence.

2. Sur cette réforme, nous renvoyons au troisième chapitre de l'ouvrage *Sociologie politique du syndicalisme* (Giraud et al., 2018:77-107).

3. La loi Rebsamen du 17 août 2015 a toutefois créé des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI), mais celles-ci n'étaient pas encore en place lors du scrutin de 2017.

Le décalage explique sans doute, au moins en partie, le recul de la participation entre 2012 et 2017 et rend les deux scrutins difficilement comparables.

Le faible nombre de votants aux scrutins TPE rend ceux-ci encore moins significatifs en matière de représentativité syndicale. En effet, si les salariés des TPE représentent près d'un quart du salariat du secteur privé, leurs votes représentent moins de 10 % des suffrages exprimés pris en compte pour calculer la représentativité syndicale dans le secteur privé (Haute, Yon, 2018:111). Cette marginalité dans le dispositif de quantification de la représentativité syndicale explique sans doute en partie la faible investigation des résultats de ces scrutins.

Un certain nombre de travaux se sont déjà intéressés aux scrutins TPE et notamment à la mise en place de ce dispositif original (Rey, 2014, 2016 ; Andolfatto, 2017) et aux pratiques syndicales de mobilisation électorale des salariés lors de ces scrutins (Béroud, Guillaume, 2013 ; Rey *et al.*, 2014). L'analyse des résultats des scrutins TPE reste cependant un point aveugle auquel cet article entend contribuer en proposant une première analyse des facteurs de la faible participation enregistrée.

S'intéresser à la participation des salariés aux scrutins TPE a un triple intérêt. En premier lieu, ces scrutins concernent tout de même un quart du salariat du secteur privé en France et ils constituent pour les salariés concernés l'unique moment potentiel de rencontre avec le vote professionnel et, plus généralement, l'une des rares opportunités de rencontre avec le syndicalisme. En second lieu, si le poids des voix issues du scrutin TPE est marginal au niveau interprofessionnel, cela n'est pas le cas dans des branches où les salariés des TPE sont largement majoritaires. Dans ces branches, les résultats des scrutins TPE déterminent la représentativité, la capacité à négocier et le poids dans la négociation collective des différentes organisations syndicales (Haute, Yon, 2018:111). En troisième lieu, une analyse des facteurs de l'abstention permet de mettre à l'épreuve l'hypothèse d'une défiance des salariés à l'égard des syndicats dont l'abstention serait un indicateur.

Cependant, si nous mobilisons une pluralité de matériaux ainsi qu'une littérature importante relative aux relations professionnelles dans les petites entreprises, notre analyse se veut avant tout exploratoire du fait de la fragilité de nos matériaux (encadré 1). Nous proposons ainsi moins des conclusions définitives que des pistes de réflexion.

Comme l'ont souligné un certain nombre de commentaires, à commencer par ceux des organisations syndicales adressés à la DGT (encadré 1), la faible participation aux scrutins TPE est tout d'abord à mettre en lien avec deux spécificités de ce scrutin : des conditions matérielles du vote peu favorables à la mobilisation et l'absence d'enjeu aux yeux de la très grande majorité des salariés (I). Cependant, d'autres logiques structurelles

## Encadré 1

**Présentation des matériaux utilisés**

L'étude de la participation aux scrutins TPE est fortement contrainte par le manque de données disponibles. En effet, aucune enquête robuste, réalisée au niveau individuel, ne s'est intéressée au vote des salariés aux scrutins TPE. L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (RESPONSE) ne concerne que les salariés des établissements de 11 salariés ou plus. De même, les vagues de l'enquête Statistiques sur les ressources et conditions de vie (SRCV) qui interrogent les salariés sur leur vote aux élections professionnelles ne mentionnent pas la taille de l'entreprise, ce qui ne permet pas d'isoler les salariés des TPE parmi les répondants. Notre démarche a dès lors été de croiser des matériaux qualitatifs et quantitatifs qui, pris isolément, s'avèrent lacunaires.

Quatre types de matériaux sont utilisés dans cet article. Nous nous sommes tout d'abord appuyé sur les données électorales agrégées au niveau des branches professionnelles. Les champs conventionnels, s'ils sont le produit de constructions sociopolitiques, processus dans lesquels l'intervention du patronat est centrale (Haute, Yon, 2018:110), fournissent une diversité de configurations socioéconomiques. Les données disponibles nous permettent d'exploiter cette diversité en testant l'existence de relations entre les caractéristiques du salariat et la participation au sein de chaque branche. Nous avons plus précisément mis en relation la participation au scrutin TPE de 2012 avec des données économiques et sociales issues des fiches statistiques 2012 de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du Travail. L'appariement a pu être réalisé pour 231 branches professionnelles, soit 54,9 % du corps électoral du scrutin TPE de 2012 <sup>1</sup>. Toutefois, les indicateurs relatifs aux très petites entreprises concernent les entreprises de un à neuf salariés dans les données de la Dares alors que, dans le cadre du scrutin TPE, les TPE sont les entreprises de un à dix salariés. De plus, l'analyse de données au niveau agrégé pose un certain nombre de problèmes méthodologiques. En effet, l'observation de relations statistiques au niveau collectif ne signifie pas que celles-ci sont vérifiées au niveau individuel.

Pour compléter cette analyse au niveau agrégé, nous avons réalisé une modeste enquête par questionnaire auprès de salariés des TPE. Le questionnaire a été diffusé par courriel et sur les réseaux sociaux auprès d'organisations syndicales ou patronales, sur des groupes professionnels et dans notre entourage avec comme objectif de maximiser le nombre de répondants. Ce mode de diffusion ne permet toutefois pas d'estimer avec précision le nombre de personnes qui ont effectivement reçu le questionnaire. De plus, ce questionnaire était dès lors sans but représentatif. Les résultats ont avant tout permis d'illustrer et de préciser des relations statistiques observées au niveau agrégé. Le questionnaire interrogeait les salariés sur leur connaissance du scrutin, sur leur vote et sur leur rapport au syndicalisme. Parallèlement, était posée une série de questions sur leurs caractéristiques sociales et





professionnelles (genre, âge, ancienneté dans l'entreprise, conditions d'emploi et de travail...). 72 salariés ont répondu entre janvier et septembre 2018, un échec qui illustre le difficile contact avec le salariat des TPE.

Nous avons également mobilisé cinq entretiens réalisés avec des responsables de structures territoriales de la CGT, de l'UNSA et de Solidaires ayant participé aux campagnes TPE. Les entretiens ont été menés entre le 30 novembre et le 18 décembre 2017. Les enquêtés étaient interrogés sur les dispositifs mis concrètement en place dans leur département lors de la campagne TPE et sur les difficultés rencontrées pour mobiliser les salariés.

Nous avons enfin utilisé les contributions des organisations syndicales remises à la Direction générale du travail (DGT) à l'issue de chacun des deux cycles électoraux pour établir un bilan de la mesure de la représentativité syndicale. Ces contributions dressent en particulier des constats relativement convergents sur l'organisation pratique des scrutins TPE.

1. À noter que les branches des salariés du « particulier employeur » et des assistantes maternelles du « particulier employeur » (voir *infra*, encadré 4), qui représentent à elles deux près de 20 % des inscrits, ne sont pas incluses dans ce fichier, faute de données socioéconomiques disponibles.

sont également à l'œuvre. Ainsi, la faible participation des salariés des TPE s'explique en partie par leurs caractéristiques sociales et professionnelles, une faible rémunération et une faible intégration professionnelle favorisant l'abstention (II). De même, la faible mobilisation électorale est également le résultat d'une distance, plus pratique qu'idéologique, entre les salariés des TPE et les organisations syndicales : ce sont d'ailleurs les salariés directement en contact avec le syndicalisme, notamment au sein de groupes professionnels fortement structurés par des syndicats corporatifs et de service, qui sont les plus participants électoralement (III).

## **I. L'impact des spécificités du scrutin TPE sur la participation**

L'abstention massive enregistrée en 2012 et en 2017 n'a pas surpris les syndicalistes et les chercheurs du fait des spécificités des scrutins TPE (Andolfatto, 2017). Le recours au vote électronique, socialement sélectif, et surtout l'ampleur des phénomènes de non-inscription et de mal-inscription n'ont ainsi pas été propices à la participation (I.1). Surtout, les enjeux potentiellement saillants de ces scrutins sont peu nombreux puisque le vote ne débouche pas sur l'élection de représentants, n'influence pas les relations sociales quotidiennes en entreprise et, hormis dans certaines branches, ne modifie pas les équilibres syndicaux issus des élections en entreprise (I.2).

### **I.1. Des conditions matérielles du vote peu propices à la participation**

Toutes les organisations syndicales ont déploré, outre le décalage du scrutin de 2017 de plusieurs semaines du fait d'un contentieux juridique

(voir *supra*) et une couverture médiatique inexistante <sup>4</sup>, des conditions de déroulement du vote peu favorables à la mobilisation des salariés des TPE.

Premièrement, alors que le vote se déroule en partie sur Internet, ce mode de participation implique une forme de « sélectivité sociale » (Béroud, Dompnier, 2013:526). Ce sont les salariés qui ont l'habitude d'utiliser des outils numériques variés qui sont les plus à même de s'approprier une procédure de vote en ligne que nombre de syndicalistes rencontrés jugent complexe. C'est du moins ce qui ressort de nos différents entretiens avec des responsables syndicaux. Si la possibilité de voter par correspondance existe (celle-ci étant utilisée par deux tiers des votants), sa disparition potentielle en 2021 avec le passage à un vote exclusivement par Internet fait craindre aux syndicats une nouvelle baisse de la participation, à l'image de ce qui a été observé dans l'Éducation nationale (Haute, 2019b:158).

Deuxièmement, la construction de la liste électorale nationale implique que tous les salariés des TPE au moment du scrutin ne sont pas appelés à voter. En effet, la liste électorale ne comprend que les salariés au 31 décembre de l'année précédant le scrutin alors que celui-ci se déroule à la fin de l'année. Même si des rectifications sont possibles, ce mode de construction de la liste électorale « exclut nombre de salariés qui ont été salariés d'une TPE dans l'année, mais pas ou plus au 31 décembre » <sup>5</sup>, ce qui affecte particulièrement la représentativité du corps électoral dans les secteurs où les salariés saisonniers sont nombreux ou dans les métiers du spectacle. La rectification de la liste est certes possible, mais nécessite une démarche individuelle et peut se faire durant un intervalle de temps de quelques semaines seulement, ce que regrette l'ensemble des organisations syndicales. Notons toutefois que cette problématique de la construction de la liste électorale était déjà présente lors des élections prud'homales auxquelles les salariés des TPE pouvaient voter jusqu'en 2008 (Dompnier, 2018:463).

Troisièmement, même lorsqu'ils sont inscrits, des salariés se retrouvent dans l'impossibilité de voter car ils n'ont pas reçu à leur domicile le matériel permettant de voter par correspondance ou en ligne. Les changements d'habitation entre la constitution de la liste électorale (au 31 décembre de l'année précédente) et le scrutin ne peuvent d'ailleurs être pris en compte. Les organisations syndicales signalent plus généralement de nombreux soucis dans l'acheminement du matériel de vote. L'union syndicale Solidaires déclare ainsi avoir envoyé sa propagande en utilisant la liste électorale fournie par le ministère « à quelques secteurs professionnels ou départements

4. Pour une synthèse plus exhaustive, voir D. Perais, « Élections professionnelles dans les très petites entreprises (TPE) : circulez, y a rien à voir ! », Acrimed - Action critique médias, 9 mars 2017, <http://www.acrimed.org/Elections-professionnelles-dans-les-tres-petites>.

5. Contribution de la CGT à la DGT, 26 février 2018.

ciblés » et elle constate que « le taux de retour pour adresse incorrecte a avoisiné les 20 % »<sup>6</sup>.

Au-delà des soucis de réception du matériel de vote, les organisations syndicales ont relevé que de nombreux salariés se sont retrouvés inscrits dans des collèges ou dans des branches erronés. Ainsi, la CFE-CGC indique que, pour le scrutin de 2017, il a été procédé au retrait de 90 000 salariés répertoriés comme cadres par erreur, ce qui représente près de 23 % du corps électoral du collège « cadres »<sup>7</sup>. De la même manière, le Syndicat national des journalistes (SNJ) a observé que, en 2012, parmi les électeurs rattachés à la convention collective des journalistes, seuls 60 % étaient effectivement journalistes<sup>8</sup>. Cette mal-inscription, si elle ne constitue pas, en soi, un obstacle à la participation, peut modifier l'offre électorale à laquelle les salariés sont confrontés<sup>9</sup>.

## **1.2. La difficile émergence d'enjeux électoraux saillants**

Comme l'indiquent nos données d'enquête, une partie non négligeable des abstentionnistes justifient leur abstention par le fait qu'ils « ne voyaient pas l'utilité de ce vote ». Cela concerne notamment des salariés par ailleurs plutôt prédisposés à participer (aux conditions d'emploi stables, ayant des contacts avec les syndicats ou ayant une bonne opinion des syndicats) (voir *infra*, III.2). On peut ici mentionner l'exemple d'un agent administratif de 29 ans, salarié dans le secteur associatif, diplômé de l'enseignement supérieur (bac+4 ou plus) et se positionnant très à gauche. Il déclare des contacts avec les syndicats, des discussions avec des militants ainsi que la participation à des actions collectives (hors arrêt de travail). Mais, s'il a eu connaissance du scrutin par des tracts et des affiches, il n'a pas voté, considérant que le vote était inutile et qu'il ne connaissait pas les candidats.

Alors que les scrutins TPE ne débouchent pas, pour l'heure, sur la désignation d'élus, l'émergence d'une représentation au niveau régional avec la mise en place des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) ne devrait pas modifier significativement la situation. D'abord, le périmétrage régional maintient de fait un éloignement entre les syndicats et les salariés des TPE. Ensuite, le nombre de représentants est plutôt faible (dix par région). Enfin, on peut douter de la capacité de décision de ces commissions dans un contexte où une partie des organisations patronales continuent de s'appuyer sur un « esprit de la boutique et du petit commerce [qui] serait basé sur la confiance réciproque et devrait se passer de toute ingérence syndicale » (Rey *et al.*, 2014:170). Ainsi, si de

6. Contribution de Solidaires à la DGT, 20 décembre 2017.

7. Contribution de la CFE-CGC à la DGT, février 2018.

8. Contribution du SNJ à la DGT, 15 novembre 2013.

9. Par exemple, il faut être dans le collège « cadres » pour pouvoir voter pour la CFE-CGC. De même, certains syndicats professionnels ne sont candidats qu'au sein d'une convention collective.

telles commissions paritaires ont vu le jour à partir de 2010 dans l'artisanat (Gassier, 2020), une analyse au niveau agrégé montre que la couverture des salariés des TPE par une commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat (CPRIA) n'influence aucunement leur participation électorale (voir *infra*, encadré 2). De même, les acteurs syndicaux insistent moins sur leur action dans les CPRIA que sur le rôle des conseillers prud'homaux. Alors que le nombre de conseillers dont dispose chaque organisation dépend de ses résultats électoraux dans l'ensemble du secteur privé, des syndicalistes s'efforcent d'incarner le vote en affirmant que « plus de voix » pour une organisation, c'est plus de conseillers prud'homaux issus de ses rangs pour défendre les salariés <sup>10</sup>.

De plus, même si les voix issues des scrutins TPE participent au calcul de la représentativité syndicale, elles comptent peu au niveau interprofessionnel (voir *supra*). Si cette situation de marginalité est bien moins vérifiée quand on passe au niveau des branches professionnelles, rappelons qu'un nombre non négligeable de salariés ne sont pas couverts par une convention collective, notamment dans certains secteurs d'activité où les TPE sont majoritaires. Les salariés des TPE sont cependant majoritaires, voire hégémoniques, au sein d'un grand nombre de branches professionnelles dont certaines regroupent des effectifs importants. C'est par exemple le cas de la convention collective des salariés du « particulier employeur » (667 426 salariés inscrits en 2017), de la convention collective des assistantes maternelles <sup>11</sup> du « particulier employeur » (286 326 salariés inscrits en 2017) ou d'un certain nombre de branches du commerce et des services (boulangerie, pharmacie, coiffure, immobilier, cabinets médicaux...). Dans ces branches, le vote des salariés des TPE fixe la représentativité des différentes organisations syndicales et les équilibres syndicaux lors des négociations collectives. Si cet enjeu conventionnel se limite à certaines branches, il peut s'avérer saillant aux yeux des salariés concernés. En effet, la convention collective constitue souvent le seul texte juridique auquel les salariés font référence (Farvaque, Lefebvre, 2010:18 ; Trémeau, 2017:180). Néanmoins, il n'existe pas de relation statistique entre la part des salariés des TPE et la participation électorale au sein d'une branche (voir *infra*, tableau 1). En d'autres termes, l'influence des résultats du scrutin TPE sur la mesure de la représentativité syndicale au niveau conventionnel n'est pas, en soi, un facteur de la participation.

Si les conditions matérielles du vote et l'absence d'enjeu saillant aux yeux de la plupart des salariés ne favorisent pas leur mobilisation électorale, cette logique explicative de l'abstention apparaît insuffisante. Si la

10. Entretien de l'auteur avec un responsable territorial CGT, 30 novembre 2017.

11. Pour cette profession, nous utilisons le féminin par convention puisque moins de 1 % des demandes d'agrément sont faites par des hommes.

participation aux scrutins TPE est bien inférieure à celle enregistrée lors des élections de représentants du personnel dans les entreprises de 11 à 49 salariés (47,6 % selon l'enquête REPONSE 2017), rappelons en effet que les salariés des TPE votaient déjà très peu lors des élections prud'homales (Blanchard *et al.*, 1996:60). Il convient dès lors d'explorer la pertinence d'autres logiques explicatives. Ainsi, au-delà des spécificités des scrutins TPE, nous proposons de nous intéresser aux spécificités des salariés des TPE par rapport au reste du salariat.

## **II. Une faible participation liée aux caractéristiques sociales des salariés des TPE**

L'abstention des salariés des TPE, si massive soit-elle, n'en est pas moins socialement située. Alors que la participation varie fortement d'une branche professionnelle à l'autre, il apparaît que les branches les moins participantes rassemblent un salariat moins âgé, plus précaire et davantage rémunéré au Smic (II.1). Ces résultats au niveau agrégé sont corroborés par les maigres données collectées au niveau individuel et rejoignent ceux obtenus à propos des élections prud'homales et des élections en entreprise (II.2). Dès lors, le caractère massif de l'abstention des salariés des TPE peut aussi s'analyser comme le résultat d'effets structurels, à savoir une précarité plus importante ou encore une ancienneté et une rémunération plus faible de ceux-ci par rapport au reste des salariés du secteur privé.

### **II.1. Le degré de précarité et l'ancienneté, deux variables explicatives de l'abstention aux scrutins TPE**

Si la participation aux scrutins TPE est globalement faible, on constate, au niveau des branches professionnelles, que le taux de participation est variable. Ainsi, alors que, à l'échelle des branches professionnelles, la participation médiane s'élève à 8,8 % en 2012 et à 7,2 % en 2017, les écarts-types atteignent respectivement 5,9 et 6,8 points. Or, à l'aide d'analyses multivariées (encadré 2), nous montrons que ces variations sont fortement liées aux caractéristiques du salariat de chaque branche professionnelle.

Comme l'indique le tableau 1, le taux de participation au scrutin TPE est statistiquement lié à l'âge des salariés, à leur rémunération et à leur type de contrat de travail, ces trois variables étant relativement corrélées.

Ainsi, plus la part de salariés de 50 ans ou plus au sein d'une branche est importante, plus la participation au scrutin TPE est importante. Le groupe des branches les plus participantes (groupe 3) rassemble d'ailleurs en moyenne 35,5 % de salariés de 50 ans ou plus contre seulement en moyenne 19,2 % dans le groupe des branches les moins participantes (groupe 2). De la même manière, plus la part de salariés en CDD au sein

## Encadré 2

**Présentation des analyses multivariées**

À partir de la base regroupant des données socioéconomiques et électorales pour 231 branches professionnelles (voir *supra*, encadré 1), nous avons réalisé plusieurs analyses multivariées afin de saisir les liens statistiques entre les caractéristiques du salariat des différentes branches et le taux de participation au scrutin TPE au sein de ces branches.

Tout d'abord, un modèle de régression linéaire a été réalisé avec, en variable dépendante, le taux de participation au sein de la branche. Les variables indépendantes sont la part de salariés à temps partiel, la part de salariés en CDD, la part de salariés rémunérés en dessous de 1,05 Smic, la part de salariés de TPE au sein de la branche (à partir du nombre d'inscrits) ainsi que la part de femmes parmi les salariés, la part de salariés de 29 ans et moins et de 50 ans et plus. Notons toutefois que, si les trois premières variables concernent uniquement les salariés des TPE, les trois dernières portent sur l'ensemble du salariat de la branche. L'ajout d'autres variables, telles que la couverture de la branche par une commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat (CPRIA) ou la représentativité d'un syndicat corporatif autonome dans la branche, n'améliore pas la qualité du modèle (R2 stable à 0,44), et ces variables n'apparaissent pas significatives<sup>1</sup>. Les résultats du modèle sont présentés dans le tableau 1.

Afin de compenser les limites du modèle de régression utilisé, notamment la colinéarité des variables indépendantes, nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP) avec, en variables actives, les sept variables indépendantes du modèle de régression linéaire. Cela nous permet de différencier les branches professionnelles en fonction des caractéristiques sociales de leurs salariés. La participation au scrutin TPE est ensuite projetée en variable supplémentaire. À partir des résultats de l'ACP, non reproduits ici, nous avons pu réaliser une classification ascendante hiérarchique (CAH). Celle-ci fait ressortir trois groupes de branches professionnelles marquées par des caractéristiques et des taux de participation assez différents. La description des groupes est présentée dans le tableau 2.

Le premier groupe rassemble 137 branches de petite taille au sein desquelles les salariés des TPE sont très peu nombreux. Ces branches appartiennent principalement aux secteurs de l'industrie et de la construction. Leur salariat est moins précaire, moins rémunéré au Smic et moins féminisé que dans les deux autres groupes. La participation électorale est proche de la participation moyenne. Le second groupe rassemble 72 branches aux effectifs bien plus importants et appartenant principalement au secteur du commerce (boulangerie, pharmacie, coiffure, immobilier, services de l'automobile...). Les salariés de ces branches sont plus précaires, davantage rémunérés au Smic et plus jeunes que l'ensemble des salariés. La participation au scrutin TPE y est significativement moins importante que dans le reste du salariat. Le troisième groupe rassemble 20 branches marquées par une participation plus importante que la moyenne. Il s'agit principalement de branches des services (gardiens d'immeuble, organismes de formation, propreté, cabinets médicaux et dentaires...). Leur salariat est plus âgé, plus féminisé, davantage à temps partiel et plus souvent en dessous de 1,05 Smic que le reste du salariat des TPE. Certaines branches de ce dernier groupe sont marquées par la présence d'un syndicat professionnel non confédéré, comme celle des gardiens d'immeuble<sup>2</sup> ou des cabinets dentaires<sup>3</sup>, mais cette situation est loin d'être systématique.



**Tableau 1. Résultats du modèle de régression linéaire relatif à la participation au scrutin TPE à l'échelle des branches professionnelles**

Variable	Coefficient
Part de salariés à temps partiel	NS
Part de salariés en CDD	-0,06*
Part de salariés rémunérés à moins de 1,05 Smic	-0,16***
Part des salariés des TPE dans l'ensemble de la branche	NS
Part de salariés de 29 ans et moins	NS
Part de salariés de 50 ans et plus	0,12***
Part de femmes parmi les salariés	0,07***
R2 ajusté	0,44
Nombre de branches prises en compte	231

Note : NS = non significatif ; \* : significatif au seuil de 10 % ; \*\*\* : significatif au seuil de 1 %. Les coefficients du modèle et le R2 sont arrondis à deux décimales.

Lecture :

- Les coefficients permettent d'estimer le lien entre les différentes variables considérées et le taux de participation au sein de la branche. Plus le coefficient est élevé (en valeur absolue), plus la relation est importante. Des indicateurs de significativité permettent de s'assurer que cette relation n'est pas liée à d'autres variables prises en compte. Enfin, le signe du coefficient (+ ou -) indique le sens de la relation. Ainsi, on peut dire que, après avoir pris en compte l'ensemble des variables mentionnées dans ce tableau, plus la part des salariés en CDD au sein d'une branche augmente, moins la participation électorale au sein de cette branche sera élevée (signe négatif). La relation est toutefois tenue (coefficient de -0,06) et peu significative (au seuil de 10 %).

- Le R2 est un indicateur de la qualité du modèle de régression. Il représente la part de la variance expliquée par le modèle. Il s'élève ici à 0,44, ce qui signifie que notre modèle explique 44 % de la variance, un résultat assez important.

Source : données DGT, 2013, et Dares, 2012 ; réalisé par l'auteur.

**Tableau 2. Description des groupes issus de la classification ascendante hiérarchique**

En % (sauf \*)

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Nombre de branches *	137	74	20	231
Nombre d'inscrits *	406 760	1 897 444	229 064	2 533 268
Participation moyenne	10,1	8,4	12,3	9,8
Part moyenne des salariés des TPE dans l'ensemble de la branche	15,8	59,5	30,0	29,8
Part moyenne de salariés de 29 ans et moins	15,8	30,3	14,5	20,3
Part moyenne de salariés de 50 ans et plus	28,2	19,2	35,5	26,0
Part moyenne de femmes salariées	28,1	51,7	70,2	39,3
Part moyenne de salariés à temps partiel	17,4	26,9	48,6	23,2
Part moyenne de salariés en CDD	6,8	11,2	9,7	8,4
Part moyenne de salariés rémunérés à moins de 1,05 Smic	6,2	13,5	15,0	9,3

Source : données DGT, 2013, et Dares, 2012 ; ACP et CAH réalisées avec FactoMineR.

1. Notons que, parmi les 231 branches pour lesquelles nous disposons de données, moins de 5 % sont entièrement couvertes par une CPRIA ou se caractérisent par la représentativité d'un syndicat professionnel non confédéré.

2. Avec la présence du Syndicat national indépendant des gardiens d'immeubles et concierges (Snigic).

3. Avec la présence de la Fédération nationale indépendante des syndicats des prothésistes et assistants(es) dentaires (Fnispad).

d'une branche est importante, plus le taux de participation y est faible. Si cette relation est ténue (significative au seuil de 10 %), le groupe des branches les moins participantes (groupe 2) est marquée par un recours plus important aux CDD (en moyenne 11,2 % dans le groupe 2 contre en moyenne 8,4 % dans l'ensemble des branches) (tableau 2).

Le tableau 1 indique en outre que plus les branches ont un salariat ayant une rémunération inférieure à 1,05 Smic, moins celles-ci sont participantes. Cette relation est d'ailleurs la plus significative et la plus conséquente. Toutefois, si les branches les moins participantes (groupe 2) sont marquées par une surreprésentation des salariés ayant une rémunération inférieure à 1,05 Smic (13,5 % dans le groupe 2 contre en moyenne 9,3 % dans l'ensemble du salariat), c'est aussi le cas des branches les plus participantes (groupe 3) (en moyenne 15 %). Enfin, un lien entre la participation et la féminisation des branches apparaît dans le tableau 1. Plus les branches sont féminisées, plus la participation y est importante. Mais, là encore, les résultats présentés dans le tableau 2 nous invitent à relativiser cette corrélation. Ainsi, si les branches les plus participantes (groupe 3) sont très féminisées (en moyenne 70,2 % contre en moyenne 39,3 % dans l'ensemble des branches), c'est aussi le cas des branches les moins participantes (groupe 2) (en moyenne 51,7 %).

## **II.2. Des résultats convergents avec ceux obtenus au niveau individuel et pour d'autres scrutins professionnels**

Les résultats au niveau agrégé que nous avons présentés précédemment semblent se confirmer au niveau individuel. Ainsi, à l'image de ce qui a été observé dans le tableau 1, les maigres données issues de notre enquête par questionnaire tendent à montrer que le fait d'être à temps partiel joue peu (Chi-Deux non significatif)<sup>12</sup>. À l'inverse, comme le suggèrent les résultats des analyses multivariées, le type de contrat, le genre et l'ancienneté des salariés semblent influencer sur la participation (Chi-Deux significatifs au seuil de 5 %). Les femmes salariées déclarent moins s'être abstenues que les hommes salariés. De plus, les salariés en CDD ou ayant un autre type de contrat précaire déclarent significativement moins avoir participé aux scrutins TPE que les salariés en CDI<sup>13</sup>. Enfin, plus un salarié est âgé et ancien dans son emploi, plus il a de chances d'avoir voté aux scrutins TPE. Il pourrait s'agir du résultat d'un « effet de génération », lié à la socialisation et aux opinions des salariés les plus jeunes, ou d'un « effet d'âge », lié à l'instabilité professionnelle qu'implique leur jeune âge (Béroud *et al.*, 2018, 2019 ; Chartier, 2018).

12. Lorsque le résultat du test du Chi-Deux n'est pas significatif, cela signifie que la répartition des réponses selon la variable étudiée peut être due au hasard.

13. À ce titre, rappelons que les femmes salariées des TPE sont légèrement moins en CDD que les hommes (Chausse, 2020).



Ces résultats convergent également avec ceux observés lors d'autres scrutins professionnels. Un certain nombre de travaux ont en effet porté sur la participation aux scrutins prud'homaux (Blanchard *et al.*, 1996 ; Subileau, 1999) et, plus récemment, sur la participation aux élections de représentants du personnel en entreprise (Haute, 2019a) et dans la fonction publique (Haute, 2019b). À partir des enquêtes REPONSE et SRCV, nous avons montré dans notre thèse que les salariés les plus précaires, en CDD, en intérim, voire à temps partiel, votent moins aux élections professionnelles en entreprise et y sont moins confrontés (Haute, 2019a:228-250). Par ailleurs, ces salariés votaient déjà significativement moins aux scrutins prud'homaux (Subileau, 1999:164) et ils s'abstiennent significativement plus aux scrutins politiques (Peugny, 2015). De la même manière, les salariés les plus jeunes sont victimes d'une forme de « moratoire électoral » : tout en n'étant pas plus critiques à l'égard du vote et des syndicats, ils sont significativement moins syndiqués (Bérout *et al.*, 2019:7-9), se confrontent moins à l'employeur (Trémeau, 2019a) et participent moins aux scrutins professionnels (Blanchard *et al.*, 1996:48 ; Haute, 2019a:265 ; Haute, 2019b:152) ou politiques, notamment quand ceux-ci sont peu mobilisateurs (Braconnier *et al.*, 2017:1037)<sup>14</sup>. Enfin, la participation électorale plus importante des salariées par rapport aux salariés lors des scrutins TPE peut certes paraître contradictoire avec la plus faible syndicalisation de celles-ci (Lescurieux, 2019:96), avec leur moindre propension à se confronter à leur employeur (Trémeau, 2019a) et avec un intérêt plus faible pour la politique (Achin, Lévêque, 2018:38). On peut toutefois souligner que ce résultat était déjà observé lors des scrutins prud'homaux (Blanchard *et al.*, 1996:53) et qu'on le retrouve tant aux élections professionnelles en entreprise (Haute, 2019a:268) que dans le champ politique (Tiberj, 2018:831)<sup>15</sup>. De plus, les femmes salariées des TPE ont une opinion plus positive des syndicats que les hommes : selon une enquête d'opinion réalisée pour la CGT, 66 % d'entre elles estiment que « les syndicats permettent aux salariés de trouver des lieux d'écoute et de conseil partout sur le territoire » contre 56 % des hommes salariés des TPE<sup>16</sup>. Cette énigme du genre pourrait s'expliquer par un rapport genré à la politique et à la protection sociale construit dès l'adolescence dans le cadre du processus de socialisation (Achin, Lévêque, 2018:42).

Lors des scrutins TPE, la participation des salariés, si faible soit-elle, n'en est pas moins socialement située. La rémunération, le degré de précarité ou l'ancienneté constituent autant de variables « lourdes » de la participation

14. Des résultats similaires ont été obtenus s'agissant des élections syndicales en Espagne (Malo, 2006).

15. Mais pas dans la fonction publique (Haute, 2019b:151).

16. Enquête réalisée en ligne par Harris Interactive du 20 au 30 juillet 2012 auprès d'un échantillon de 1 039 répondants représentatif des salariés des TPE et établi selon la méthode des quotas : <https://bit.ly/39RC4ab>.

électorale, à l'image de ce qui a par ailleurs été observé en entreprise. Or, les salariés des TPE se distinguent du reste du salariat par d'importantes spécificités socioéconomiques. Ils sont ainsi plus précaires, plus jeunes et moins rémunérés que les salariés des autres entreprises (Farvaque, Lefebvre, 2010:9). Tout d'abord, les TPE recourent, plus fréquemment que d'autres entreprises, au temps partiel et aux CDD. En 2018, 27,5 % des salariés des TPE sont à temps partiel contre 17,6 % dans les autres entreprises et 13,2 % des salariés des TPE sont en CDD contre 9,9 % dans les entreprises de 10 à 19 salariés (Chausse, 2020). En outre, le salaire mensuel net des salariés des TPE (1 810 euros en 2012) est nettement inférieur au salaire net moyen de l'ensemble du salariat du secteur privé (2 170 euros en 2012). Enfin, toujours en 2012, la part des salariés rémunérés à moins de 1,05 Smic atteint 12,7 % dans les TPE contre 7,1 % dans l'ensemble du secteur privé.

Dès lors, à la lumière des résultats précédemment présentés, la très faible participation des salariés des TPE pourrait être en partie la conséquence d'un effet structurel, à savoir des conditions d'emploi particulièrement précaires et une faible rémunération et une moindre intégration professionnelle par rapport aux salariés des autres entreprises. Cependant, ces spécificités salariales ne peuvent, à elles seules, expliquer la faible participation des salariés des TPE. Une autre différence fondamentale entre les salariés des TPE et le reste des salariés doit être abordée : les salariés des TPE sont en effet plus atomisés et moins confrontés à l'action syndicale que les autres salariés.

### **III. Une abstention massive qui résulte d'une distance entre les salariés des TPE et les syndicats**

Les salariés des TPE se distinguent des autres salariés par leur atomisation et par leur distance pratique aux syndicats, ces derniers étant très peu implantés dans les TPE, hormis dans quelques branches professionnelles spécifiques, et éprouvant des difficultés pour s'adresser aux salariés des TPE (III.1). Or, les contacts entre les salariés et les syndicats, qui peuvent prendre des formes variables, sont parmi les principaux facteurs de la mobilisation électorale (III.2).

#### **III.1. Des salariés atomisés et à distance des syndicats**

Faute de collectif de travail<sup>17</sup> ou du fait de collectifs de travail réduits ou instables, le « dialogue social » prend, dans les TPE, une tournure individuelle, informelle et « domestique ». Les relations sociales dans les TPE

17. Rappelons que la forme monosalariale concernait 12,6 % des salariés des TPE en 2016 (Le-Ninivin, 2018).

sont avant tout faites d'arrangements individuels non formalisés et de contournements du droit du travail, y compris en matière de rémunération, ce qui limite l'intérêt de l'adhésion syndicale, de la conflictualité collective et de la représentation collective des salariés<sup>18</sup>. De plus, l'homologie sociale relative entre les salariés et les employeurs, notamment dans l'artisanat (Gassier, 2020; Mazaud, 2012), et la persistance de logiques de métier (Trémeau, 2019a) conduisent à occulter le rapport asymétrique entre les salariés et les employeurs et renforce le pouvoir de coercition de ces derniers. Or, une grande partie des employeurs sont traditionnellement opposés à l'existence de droits syndicaux dans les TPE et à toute représentation collective des salariés, y compris hors de l'entreprise<sup>19</sup>. De ces éléments découle une implantation syndicale extrêmement rare dans les TPE ainsi que dans les secteurs d'activité où les TPE sont majoritaires, comme le commerce, le bâtiment, les services à la personne ou le secteur associatif (Trémeau, 2019b:64).

Il existe dès lors une forme de distance pratique entre les syndicats et les salariés des TPE, comme l'illustrent les difficultés des premiers pour s'adresser aux seconds (encadré 3). Les rares salariés de TPE qui rencontrent les syndicats cherchent auprès d'eux un appui juridique, en sollicitant une structure territoriale ou un conseiller du salarié dans le cadre d'un litige avec l'employeur qui se règle aux prud'hommes (Trémeau, 2019b:80 ; Sin, Grima, 2019:66-67). Cette distance pratique implique une faible information des salariés sur les scrutins TPE et une faible réception des campagnes syndicales, à l'image de ce qui était observé lors des élections prud'homales (Blanchard *et al.*, 1996:73-74 ; Farvaque, Lefebvre, 2010:29-30).

Cette distance structurelle ne se traduit toutefois pas par des opinions plus négatives et défiantes à l'égard des syndicats. Selon l'enquête d'opinion citée précédemment, si 64 % des salariés des TPE estiment que « les syndicats sont souvent un facteur de problèmes en entreprise », ils sont 62 % à considérer que « les syndicats fournissent une assistance indispensable aux salariés ». De même, 60 % des répondants estiment que « les syndicats permettent aux salariés de trouver des lieux d'écoute et de conseil partout sur le territoire » et ils sont même 47 % à déclarer être prêts à adhérer à un syndicat « pour défendre leurs intérêts et ceux de leurs collègues ». En d'autres termes, l'éloignement des salariés des TPE vis-à-vis des syndicats s'explique moins par leurs opinions que par des facteurs structurels propres aux TPE, à l'image de la moindre syndicalisation des jeunes qui

18. Nous renvoyons ici à un article récent de Céline Dumoulin mobilisant les données de l'enquête REponse et portant sur les établissements de 11 à 49 salariés (Dumoulin, 2019).

19. Même si rares sont les employeurs (entre 9 et 10 %) à recourir aux services d'une organisation patronale (Desage, Rosankis, 2016 ; Tall, 2018), les deux principales organisations d'employeurs (Mouvement des entreprises de France, Medef ; Confédération générale des petites et moyennes entreprises, CGPME) se sont toujours opposées à la mise en place des CPRI.

s'explique bien plus par un « effet d'âge » lié à l'instabilité et à la précarité que subissent les salariés les plus jeunes qu'à un « effet de génération » lié à des opinions plus critiques à l'égard des syndicats (Bérourd *et al.*, 2018, 2019 ; Chartier, 2018).

### Encadré 3

#### Les stratégies d'accès aux salariés lors des campagnes TPE

Durant les campagnes TPE, les syndicats ont éprouvé des difficultés pour accéder aux salariés des TPE.

Une première stratégie d'accès aux salariés des TPE consiste à mener des « opérations de rencontres » avec des salariés au sein de leur entreprise. Mais les organisations syndicales peinent à recenser les TPE, à y entrer et à y distinguer les salariés de l'employeur <sup>1</sup>. Le recours à cette stratégie est donc très inégal <sup>2</sup>.

Les syndicats construisent dès lors une relation avec les salariés par voie épistolaire ou numérique. La « proximité » revendiquée se joue paradoxalement à distance. Les syndicats envoient du matériel syndical en utilisant la liste électorale diffusée par le ministère du Travail qui contient les adresses des électeurs. Ces envois constituent l'activité majeure de la campagne TPE pour nombre de nos interlocuteurs syndicaux et cela malgré les nombreuses erreurs d'inscription sur la liste électorale (voir *supra*, l.1). Les envois, gérés nationalement ou au niveau territorial, sont parfois ciblés, au sens où le matériel envoyé aux salariés est spécifique à leur branche professionnelle. Certaines organisations comme l'UNSA recourent également au démarchage par téléphone ou par courriel, mais ces dispositifs de mobilisation demeurent coûteux.

En parallèle de cette campagne de proximité contrainte, des dispositifs de mobilisation à destination d'un public plus large ont été mis en place à divers niveaux (réunions publiques, affichages, présence dans des lieux de passage...). Leur nombre et leurs formes varient d'une organisation à l'autre et les déclinaisons locales des dispositifs nationaux sont très inégales. De plus, selon les syndicalistes enquêtés, l'efficacité de tels dispositifs est très discutée en interne, tant le nombre de salariés des TPE rencontrés par ce biais semble faible.

1. Certaines organisations comme l'UNSA assument de s'adresser aussi aux employeurs et les invitent à faire participer leurs salariés (entretien de l'auteur avec un responsable territorial de l'UNSA, 9 décembre 2017).

2. Pour un état des lieux du recours aux différents dispositifs de mobilisation par chaque organisation syndicale durant les campagnes TPE, voir Haute (2019a:192-201).

Dans ce contexte, des syndicats corporatifs autonomes développent exclusivement des actions de représentation et d'appui juridique et bénéficient dès lors de la bienveillance des employeurs. C'est le cas notamment dans le secteur sportif (Falcoz, Lefèvre, 2016:12-14), parmi les gardiens d'immeubles, les assistants dentaires ou les assistantes maternelles (encadré 4). Ces organisations syndicales professionnelles corporatives sont

## Encadré 4

**L'exemple des assistantes maternelles**

Nous souhaitons ici nous arrêter sur le cas des assistantes maternelles. Ces salariées <sup>1</sup>, essentiellement en CDI et à temps plein mais très faiblement rémunérées, représentent un peu plus de 6 % des inscrits et 14 % des votants aux scrutins TPE. Dans la branche des assistantes maternelles, la participation au scrutin TPE a atteint 16,1 % en 2017 contre 7,3 % dans l'ensemble du salariat des TPE.

Les deux organisations syndicales récoltant le plus de suffrages dans cette branche professionnelle sont deux syndicats autonomes non confédérés : le Syndicat professionnel des assistants maternels et assistants familiaux (SPAMAF) et la Confédération des syndicats d'assistants familiaux et d'assistants maternels (CSAFAM). La troisième organisation représentative dans la branche, l'UNSA, est également issue d'un syndicat autonome, le Syndicat d'union professionnel national – assistants/accueillants familiaux et assistants maternels (SUPNAAFAM). Ces différentes structures syndicales sont issues d'associations professionnelles anciennes qui ont progressivement pris le statut de syndicats. Si la structuration de la représentation des assistantes maternelles était bien antérieure aux scrutins TPE, la représentation des employeurs l'était également avec la création de la Fédération des particuliers-employeurs (FéPEm) dès 1948. La branche des assistantes maternelles connaît enfin une activité intense en matière de négociation collective, notamment par rapport à d'autres conventions au sein desquelles les salariés des TPE sont majoritaires.

Les organisations corporatives d'assistantes maternelles offrent avant tout un appui juridique et administratif aux assistantes maternelles alors que leur convention collective est très peu protectrice. En effet, si la conflictualité gréviste est inexistante du fait du caractère monosalarial de la TPE, le recours aux prud'hommes n'est pas rare (Chavaroche-Laurent, 2012:30). De plus, la syndicalisation n'est pas forcément mal perçue par la multitude des employeurs. Les parents employeurs se considèrent en effet rarement comme tels. Les assistantes maternelles entretiennent une certaine proximité avec ces derniers et les parents les laissent souvent rédiger elles-mêmes leur contrat de travail et calculer leur salaire, l'appui administratif du syndicat étant ici particulièrement utile (Chavaroche-Laurent, 2012:29).

1. 1 % des demandes d'agrément sont faites par des hommes.

mieux implantées que les syndicats interprofessionnels, du moins au sein des groupes professionnels qu'elles représentent, et elles parviennent davantage à mobiliser électoralement les salariés lors des scrutins TPE. Les audiences de ces organisations, si elles se limitent souvent à une seule convention collective, sont non négligeables : ces organisations ont ainsi obtenu 10,5 % des voix au scrutin de 2012 à l'échelle interprofessionnelle et 10,3 % des voix au scrutin de 2017 (voir *infra*, encadré 5, tableau 3). À

titre de comparaison, ces mêmes organisations ont obtenu, lors des scrutins en entreprise, moins de 3 % des voix entre 2009 et 2016.

Hormis dans ces cas très spécifiques, les salariés des TPE sont à distance de syndicats qui peinent à s'adresser à eux et à les informer, y compris lors des scrutins TPE. C'est là le principal élément explicatif de l'abstention massive enregistrée lors des scrutins TPE puisque ce sont les interactions entre les salariés et les syndicats qui sont les vecteurs les plus efficaces de la participation électorale.

### **III.2. Les contacts avec les syndicats, principaux vecteurs de la mobilisation électorale**

Les contacts, même rares, que nouent les salariés des TPE avec les syndicats sont les principaux facteurs explicatifs de leur participation ou non aux scrutins TPE.

Ainsi, selon les données de notre enquête par questionnaire, la lecture d'informations syndicales, le fait de savoir que ses collègues votent ou encore le fait d'avoir des discussions relatives au syndicalisme avec des collègues vont de pair avec une participation électorale plus importante (Chi-Deux significatifs au seuil de 5 %), un résultat conforme à ceux obtenus s'agissant des élections en entreprise (Haute, 2019a:317-323). Si les discussions avec des amis à propos du syndicalisme jouent moins (Chi-Deux non significatif), il convient toutefois de ne pas négliger les influences extérieures à l'entreprise, le vote ne se déroulant pas sur le lieu de travail mais à domicile. Camille Trémeau a d'ailleurs bien montré que la socialisation familiale façonnait les attitudes et représentations des jeunes salariés à l'égard du syndicalisme (Trémeau, 2019b:73).

Les contacts, formels ou informels, qu'entretiennent les salariés avec les syndicats permettent l'activation de prédispositions ou la « conversion » de salariés à la pratique électorale. Comme cela avait été observé lors des scrutins prud'homaux, la connaissance d'un militant ou d'un candidat permet de rendre le syndicalisme moins opaque et le vote moins improbable (Farvaque, Lefebvre, 2010:30). Cependant, si les militants syndicaux et les représentants du personnel sont, en entreprise, autant de « *leaders* d'opinion » qui encouragent la participation électorale de leurs collègues (Haute, 2019a:311-316), l'absence de représentants et le faible nombre de militants syndicaux dans les TPE impliquent dès lors que ces effets d'entraînement sont bien moins nombreux lors des scrutins TPE. Ils concernent toutefois deux populations distinctes.

D'un côté, on trouve des salariés qui sont non seulement politisés et qui manifestent des opinions positives à l'égard du syndicalisme, mais aussi qui participent politiquement dans et hors du travail. On peut citer l'exemple de cet animateur de 30 ans dans le secteur associatif, diplômé de l'enseignement supérieur (bac+4 ou plus) et se positionnant très à gauche. Il déclare

lire les informations syndicales, discuter de l'action des syndicats avec des amis et avoir participé à plusieurs actions collectives et à une grève. Il a eu connaissance du scrutin par l'intermédiaire de tracts et d'affiches. Il a voté en faveur de la Confédération nationale du travail (CNT), du fait des valeurs portées par ce syndicat. À l'inverse, on peut avancer le cas de ce développeur en informatique, diplômé de l'enseignement supérieur (bac+4 ou plus), se positionnant à gauche et au fait du scrutin par l'intermédiaire de tracts. Celui-ci n'a pourtant pas voté, considérant que cela était inutile, ce qui légitime par ailleurs les explications de l'abstention par l'absence d'enjeu (voir *supra*, I.2). Or, ce salarié ne déclare aucun lien avec les syndicats, tout en ayant une opinion positive de ceux-ci.

D'un autre côté, les effets d'entraînement décrits plus haut concernent également des salariés bien moins politisés et mobilisés, mais appartenant à des groupes professionnels fortement structurés par un syndicalisme corporatif de services, comme l'illustrent les résultats de la classification présentés plus haut (voir *supra*, tableau 2), et notamment la composition du troisième groupe (voir *supra*, encadré 2). Le cas des assistantes maternelles est également exemplaire (voir *supra*, encadré 4) et certaines d'entre elles expliquent d'ailleurs leur participation par la rencontre avec des militants (15 répondantes sur 47) ou par des discussions avec des collègues ou amis (six répondantes). Au sein de ces groupes, le vote est moins l'expression d'opinions ou de préférences individuelles qu'un « acte de conformité sociale symbolisant l'appartenance au groupe » (Gaxie, 1978:224 ; Lehingue, 2011:77). Le vote revêt dès lors une dimension symbolique et rituelle au sens où il constitue, pour des personnes au statut marginalisé, un moyen de renforcer leur lien avec le groupe professionnel de référence (Lehingue, 2011:78). Dans les faits, le vote est alors souvent un prolongement de l'adhésion à un syndicat corporatif, cette dernière étant l'une des conditions d'une bonne intégration professionnelle. Les données de notre enquête par questionnaire confirment d'ailleurs que, pour les assistantes maternelles, la mobilisation électorale n'est pas corrélée à la participation à des actions collectives. Ce résultat explique sans doute le moindre recul, en nombre de voix, des syndicats professionnels non confédérés entre 2012 et 2017 (encadré 5).

Pour terminer, la connaissance de militants en dehors des cadres professionnels ou syndicaux peut aussi, en soi, permettre la participation de salariés peu politisés et mobilisés. C'est ce qu'illustre le cas de ce technicien de 28 ans, diplômé de l'enseignement supérieur (bac+4 ou plus). Il déclare ne pas avoir participé à des actions collectives, ne pas avoir de contact avec les syndicats et se positionner au centre sur un axe gauche-droite. Cependant, et alors qu'il développe une conception peu conflictuelle du syndicalisme, il a voté pour l'union syndicale Solidaires. Il justifie ce choix improbable par la rencontre avec des militants de ce syndicat dans le cadre de ses loisirs.

## Encadré 5

**Retour sur les résultats des scrutins TPE de 2012 et de 2017**

Si les scrutins TPE ont été marqués par une très faible participation en 2012 et en 2017, la forte baisse de cette même participation entre les deux scrutins nous invite à étudier les évolutions des résultats syndicaux. À ce titre, une lecture de ces résultats en nombre de voix permet de tenir compte de la baisse de la participation.

Le tableau 3 montre ainsi que, en 2017, il y avait près d'un tiers de votants de moins qu'en 2012. Les principales organisations syndicales confédérées (CGT, CFDT, FO) ainsi que Solidaires et la Confédération autonome du travail (CAT) ont perdu en 2017 plus d'un tiers et parfois près de la moitié des suffrages obtenus en 2012, alors que la CFTC, la Confédération nationale du travail (CNT) et les syndicats professionnels non confédérés ou ultramarins ont enregistré des reculs moins importants en nombre de voix <sup>1</sup>. La CFE-CGC voit au contraire son nombre de voix légèrement augmenter, ce qui n'est pas surprenant au regard de l'augmentation, entre les deux scrutins, du poids des cadres parmi les inscrits et parmi les votants. Enfin, l'UNSA progresse tant en pourcentage (+5,1 points) qu'en nombre de votes avec un peu moins de 6 500 voix en plus entre 2012 et 2017.

**Tableau 3. Résultats des scrutins TPE de décembre 2012 et de janvier 2017***En nombre et en %*

	2012		2017	
	Voix	En %	Voix	En %
Inscrits	4 614 653		4 502 621	
Votants	478 866	10,4	330 928	7,3
Exprimés	465 796		323 622	
CGT	136 033	29,5	81 286	25,1
CFDT	88 699	19,3	50 122	15,5
FO	70 231	15,3	42 117	13,0
UNSA	33 864	7,4	40 429	12,5
CFTC	30 074	6,5	24 082	7,4
Solidaires	21 885	4,8	11 324	3,5
CFE-CGC	10 697	2,3	10 928	3,4
CNT-F	9 818	2,2	7 436	2,3
CNT-SO			5 844	1,8
SAP			6 790	2,1
CAT	10 995	2,4	3 899	1,2
STC	775	0,2	3 472	1,1
Autres (hors ultramarins)	48 152	10,5	33 457	10,3
Outre-mer	4 573	0,9	2 405	0,7

Note : les chiffres sont arrondis à une décimale. Plus précisément, le scrutin de 2012 a eu lieu entre le 28 novembre 2012 et le 12 décembre 2012 et le scrutin de 2017 s'est déroulé entre le 30 décembre 2016 et le 13 janvier 2017. Le Syndicat des travailleurs corses (STC) n'était candidat en 2012 que sur le périmètre régional de Corse. En 2017, il était candidat sur tout le territoire français, ce qui est le résultat du contentieux juridique qui a par ailleurs conduit au report du scrutin de plusieurs semaines. Ce changement de périmètre explique en partie la progression du syndicat.

Source : données DGT, 2013 et 2017.





Cette lecture en nombre de voix à l'échelle interprofessionnelle masque toutefois le poids de certaines branches professionnelles. Ainsi, près des trois quarts des suffrages en faveur des « autres syndicats non confédérés » se sont dans les faits portés sur les organisations professionnelles d'assistantes maternelles (70 % pour le SPAMAF en 2012, 73 % pour le SPAMAF et la CSAFAM en 2017). De la même manière, plus de 30 % des voix supplémentaires obtenues par l'UNSA en 2017 (un peu moins de 2 000 sur un peu moins de 6 500) sont le résultat d'une progression importante de l'UNSA parmi les assistantes maternelles avec le développement du SUPNAAFAM devenu UNSA ProAssMat.

1. La CNT progresse si on ajoute les voix des deux CNT en 2017. En effet, la CNT-SO (Solidarité ouvrière), qui ne s'est présentée qu'en 2017, est le résultat d'une scission de la CNT dite « F ».

Nos maigres données recueillies au niveau individuel tendent à montrer que les votants ne se distinguent pas des abstentionnistes par un recours à la grève plus important, par une image du syndicalisme plus positive ou par une conception de ce dernier plus « revendicative » ou plus « pragmatique ». On note ainsi que les salariés les plus jeunes, que les salariés les moins bien rémunérés et que les salariés en CDD participent moins que le reste des salariés mais ont, selon l'enquête d'opinion citée précédemment, des opinions plus positives à l'égard du syndicalisme<sup>20</sup>. Les données d'enquête donnent à voir, au contraire, des rapports des salariés des TPE au syndicalisme très variés et qui ne peuvent se résumer à la défiance ou à l'indifférence. À l'image de ce qui est observé en matière de rapports au syndicalisme des jeunes salariés, on assiste à un hiatus entre pratiques syndicales et opinions à l'égard du syndicalisme (Trémeau, 2019b:83-84).

Si l'abstention s'explique par un éloignement des syndicats, celui-ci est plus physique que théorique, les organisations syndicales éprouvant de réelles difficultés pratiques à toucher les salariés des TPE. Les rares contacts directs avec le syndicalisme, s'ils peuvent être insuffisants, constituent d'ailleurs les *stimuli* électoraux les plus efficaces. Dès lors, l'abstention de l'écrasante majorité des salariés aux scrutins TPE s'explique en grande partie par le caractère résiduel de l'implantation syndicale dans les TPE et par la faiblesse des contacts entre les syndicats et les salariés des TPE. Si certaines branches connaissent une participation plus importante, mais toujours relativement faible en comparaison avec les taux de participation aux élections de représentants du personnel en entreprise, c'est grâce à l'implantation de syndicats confédérés ou non développant une action corporative et construisant le vote comme un acte rituel d'appartenance au groupe professionnel qu'ils représentent.

20. Les salariés du particulier employeur, parmi lesquels on trouve les assistantes maternelles, semblent cependant avoir des opinions plus positives que les salariés de l'artisanat notamment.

## Conclusion

La participation aux scrutins TPE a été résiduelle en 2012 et en 2017. Cette abstention massive est moins le résultat d'une défiance des salariés des TPE à l'égard des syndicats que la conséquence de facteurs structurels. L'abstention s'explique non seulement par les spécificités des scrutins TPE, à savoir des conditions de déroulement du vote peu favorables à la mobilisation et une absence d'enjeu apparent, mais aussi par les spécificités du salariat des TPE. D'une part, alors que les salariés les plus précaires, les moins bien rémunérés et les moins intégrés professionnellement s'abstiennent davantage que l'ensemble des salariés, la faible participation des salariés des TPE est à mettre en lien avec leur plus grande précarité et avec leur moindre rémunération par rapport au reste des salariés. D'autre part, puisque les contacts entre les syndicats et les salariés des TPE sont les principaux vecteurs de la mobilisation électorale, l'abstention massive enregistrée lors des scrutins TPE s'explique par la distance pratique entre les salariés des TPE et les syndicats. Ces derniers sont peu implantés dans les TPE et parviennent difficilement à s'adresser et à mobiliser les salariés des TPE, hormis dans quelques branches professionnelles, comme celle des assistantes maternelles, où domine un modèle syndical serviciel. Ces différentes logiques de l'abstention, loin d'être contradictoires, s'imbriquent et peuvent se cumuler. Ainsi, l'implantation syndicale et la prise de contact avec les salariés sont d'autant plus aisés que la main-d'œuvre d'un secteur d'activité est stable.

Ces premières pistes conclusives nécessitent d'être mises à l'épreuve de données plus robustes, notamment au niveau individuel. Le scrutin de 2021 pourrait représenter une occasion de produire de telles données, même si des évolutions importantes sont envisagées. Ces évolutions ne devraient pas modifier les facteurs structurels exposés dans cet article. Néanmoins, il est à noter que, pour être candidates, les organisations syndicales devront déposer des listes paritaires de candidats salariés des TPE (10 par région), ces salariés étant amenés à siéger dans les CPRI. Cette nouvelle nécessité pourrait certes diminuer l'offre syndicale, mais elle contraint les organisations syndicales à recruter des adhérents et à former des militants issus des TPE. De même, le vote, qui se déroulait jusqu'ici par correspondance ou en ligne, pourrait se dérouler exclusivement par Internet, ce qui risque d'engendrer une nouvelle baisse de la participation. Il sera dès lors intéressant de comparer la participation des salariés à ce nouveau scrutin avec les résultats des analyses présentées dans cet article afin d'estimer, dans le champ professionnel, l'impact de ces deux évolutions électorales.

## Références bibliographiques

- Achin C., Lévêque S. (2018), « Mind the Gap ! De la variable sexe au genre des comportements électoraux », *Travail, genre et sociétés*, n° 40, p. 33-50, <https://doi.org/10.3917/tgs.040.0033>.
- Andolfatto D. (2017), « Réformer ou inventer une démocratie sociale “à la française” : innovation ou échec ? », 7<sup>e</sup> congrès de l'Association belge de science politique (ABSP), Mons, 3 avril, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01698169>.
- Béroud S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2018), *Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Rapport réalisé pour la CGT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires, janvier, <https://goo.gl/gGXNz2>.
- Béroud S., Dompnier N. (2013), « L'essor du vote électronique dans les élections professionnelles : un terrain d'expérimentation ? », *Droit social*, n° 6, p. 522-528, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00859524>.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019), « Jeunes et engagements au travail : une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 82, p. 7-25, <https://doi.org/10.3917/agora.082.0007>.
- Béroud S., Guillaume C. (2013), « La campagne TPE : une opportunité de réflexion sur les pratiques syndicales ? », in Béroud S., Yon K., Denis J.-M., Gantois M., Guillaume C. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport final pour la Dares, mars, p. 224-245, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00830449/document>.
- Blanchard M., Bouhet B., Geoffroy M., Mouriaux R., Subileau F. (1996), *L'abstention aux élections prud'homales*, Rapport final.
- Braconnier C., Coulmont B., Dormagen J.-Y. (2017), « Toujours pas de chrysanthèmes pour les variables lourdes de la participation électorale : chute de la participation et augmentation des inégalités électorales au printemps 2017 », *Revue française de science politique*, n° 67, p. 1023-1040, <https://doi.org/10.3917/rfsp.676.1023>.
- Chartier F. (2018), « Pourquoi les jeunes salariés sont-ils moins syndiqués ? », *Éclairages*, n° 010, Ires, mai, <https://bit.ly/2yz4XL4>.
- Chausse M.-L. (2020), « L'emploi dans les très petites entreprises fin 2018 », *Dares Résultats*, n° 004, février, [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares\\_resultats\\_emploi\\_tpe\\_2018.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_resultats_emploi_tpe_2018.pdf).
- Chavaroche-Laurent M.-C. (2012), « Une profession invisible, des salariées invisibles : les assistantes maternelles », *Vie sociale et traitements*, n° 116, p. 27-30, <https://doi.org/10.3917/vst.116.0027>.
- Desage G., Rosankis E. (2016), « Le dialogue social dans les très petites entreprises », *Dares Résultats*, n° 062, novembre, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-062.pdf>.
- Dompnier N. (2018), « Le “bilan largement positif” des élections de 1987 : enjeux politiques de l'organisation et de la contestation d'un scrutin prud'homal », in Le Digol C., Hollard V., Voilliot C., Barat R. (dir.), *Histoires d'élections. Représentations et usages du vote de l'Antiquité à nos jours*, Paris, CNRS Éditions, p. 457-475, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02097559>.

- Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5817>.
- Falcoz M., Lefèvre N. (2016), « Représenter les sportifs professionnels : entre militantisme apolitique et syndicalisme de service », *Staps*, n° 113, p. 7-20, <https://doi.org/10.3917/sta.113.0007>.
- Farvaque N., Lefebvre M. (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La Revue de l'ÉRES*, n° 66, p. 5-34, <http://bit.ly/2J8zan1>.
- Gassier Y. (2020), « Si loin, si près des entreprises. Du projet syndical aux pratiques de représentation des salariés et chefs de très petites entreprises », in Gassier Y., Giraud B. (dir.), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 188-205, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02491247>.
- Gaxie D. (1978), *Le cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Giraud B., Yon K., Bérout S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, Armand Colin.
- Haute T. (2019a), *Les salarié·e·s aux urnes : contribution à l'étude des ressorts collectifs et individuels des votes des salariés aux scrutins professionnels dans le secteur privé en France*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lille 2, <http://www.theses.fr/2019LIL2D005>.
- Haute T. (2019b), « Le vote professionnel, entre rapport au syndicalisme et rapport au métier et à l'institution : le cas des enseignant·e·s du secteur public en France », *Participations*, n° 25, p. 139-164, <https://doi.org/10.3917/parti.025.0139>.
- Haute T., Yon K. (2018), « Comprendre la construction sociale de la représentativité syndicale : un éclairage à partir des branches professionnelles », *Travail et Emploi*, n° 154, p. 101-124, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.8282>.
- Lehingue P. (2011), *Le vote : approches sociologiques de l'institution et des comportements électoraux*, Paris, La Découverte.
- Le-Ninivin D. (2018), « L'emploi dans les très petites entreprises fin 2016 », *Dares Résultats*, n° 001, janvier, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-001.pdf>.
- Lescurieux M. (2019), « La représentation syndicale des femmes, de l'adhésion à la prise de responsabilités : une inclusion socialement sélective », *La Revue de l'ÉRES*, n° 98, p. 89-112, <https://bit.ly/3bZelGg>.
- Malo M.A. (2006), « Temporary Workers and Direct Voting Systems for Workers' Representation », *Economic and Industrial Democracy*, n° 27, p. 505-535, <https://doi.org/10.1177/0143831X06065966>.
- Mazaud C. (2012), « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », *Travail et Emploi*, n° 130, p. 9-20, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5652>.
- Peugny C. (2015), « Pour une prise en compte des clivages au sein des classes populaires : la participation politique des ouvriers et des employés », *Revue française de science politique*, n° 65, p. 735-759, <https://doi.org/10.3917/rfsp.655.0735>.

- Rey F. (2014), « La démocratie politique contre la démocratie sociale ? Analyse de la négociation sur la représentation des salariés de TPE », *Négociations*, n° 21, p. 35-49, <https://doi.org/10.3917/neg.021.0035>.
- Rey F. (2016), « Un droit universel à la représentation ? Un demi-siècle d'institutionnalisation du dialogue social territorial à destination des TPE », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8, <https://doi.org/10.4000/nrt.2562>.
- Rey F., Borisova K., Thobois P. (2014), *Construire un syndicalisme de proximité dans les petites entreprises. Stratégies, pratiques et actions syndicales en direction des salariés des petites entreprises : le cas de la CFDT*, Rapport réalisé pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires, mai, <https://bit.ly/2UQ22GE>.
- Sin P., Grima F. (2019), « La militance syndicale dans la très petite entreprise : le cas du conseiller du salarié », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, n° 74, p. 66-88, <https://doi.org/10.7202/1059465ar>.
- Subileau F. (1999), « Les élections prud'homales. Participation, représentativité, légitimité », *Politix*, n° 47, p. 151-166, <https://doi.org/10.3406/polix.1999.1797>.
- Tall A. (2018), « Le dialogue social dans les TPE fin 2016 », *Dares Résultats*, n° 020, mai, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-020.pdf>.
- Tiberj V. (2018), « Le vote décentré ? Renouveau générationnel et rapport à la participation électorale en France », *Revue française de science politique*, n° 68, p. 821-845, <https://doi.org/10.3917/rfsp.685.0821>.
- Trémeau C. (2017), « De jeunes salariés confrontés à l'(in)justice du travail : recours aux prud'hommes et effets socialisateurs de l'épreuve judiciaire », *Politix*, n° 118, p. 157-181, <https://doi.org/10.3917/pox.118.0157>.
- Trémeau C. (2019a), « Des "arrangements" à la confrontation. Les jeunes coiffeuses et ouvriers du bâtiment face à leurs employeurs », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5723>.
- Trémeau C. (2019b), « La distance de jeunes salariés vis-à-vis des "voies du collectif" », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 63-89, <https://bit.ly/2JOGZ5U>.



## Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles

Simon COTTIN-MARX<sup>1</sup>

---

*Le monde associatif est-il un monde du travail comme les autres ? Pour répondre à cette question, les sociologues ont forgé la notion d'entreprise associative, soulignant que ces organisations employeuses oscillent entre deux registres, celui de l'engagement et celui du monde professionnel. Dans cet article, à partir d'une enquête auprès de salariés et d'employeurs associatifs, l'auteur regarde tour à tour ce que l'engagement fait aux salariés, et ce que le salariat fait à l'engagement des employeurs bénévoles. Car travailler dans le monde associatif, c'est (souvent) travailler « pour la cause » et « avec » des bénévoles. C'est aussi travailler « pour » des bénévoles, pour qui le rôle d'employeur est une responsabilité souvent inattendue et difficile à prendre en charge. Autant de spécificités qui marquent les relations de travail dans les petites entreprises associatives et déstabilisent aussi bien la posture salariale que la posture de l'employeur.*

Avec leurs 1,8 million de salariés, les associations sont devenues un employeur de poids dans l'économie. Mais est-ce un employeur comme les autres ?

Pour répondre à cette question, les sociologues du travail associatif ont commencé par souligner la spécificité des associations employeuses, qui sont à la fois associations et entreprises. Régies par la loi 1901, elles poursuivent la réalisation d'un projet collectif, ont une gestion désintéressée et mobilisent des bénévoles. Mais en même temps, employeuses, elles ont les

---

1. Sociologue, post-doctorant au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATS). Cet article est le fruit d'un travail de postdoctorat, réalisé avec le soutien de l'Institut national pour la jeunesse et l'éducation populaire (INJEP) et de l'Institut français du monde associatif (IFMA).

contraintes et les obligations des entreprises classiques. Pour nommer ces structures qui juxtaposent « deux dispositifs distincts et autonomes, celui d'une association et celui d'une entreprise » (Marchal, 1992), les sociologues ont forgé la notion, à partir de ces deux termes qui semblent antinomiques, « d'entreprise associative ». Ainsi, Hély définit « l'entreprise associative [comme] un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association formalisé par la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du travail ». Pour lui, les entreprises associatives sont prises dans une tension, qui les amène à osciller « entre une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une logique instrumentale où le seul calcul rationnel guide l'action » (Hély, 2004).

En conséquence de cette tension, les sociologues repèrent plusieurs spécificités du travail associatif (Hély, Simonet, 2013). Ils soulignent notamment la position ambivalente des salariés, entre engagement et salariat. Simonet-Cusset (2004) propose ainsi de regarder les bénévoles comme des travailleurs et les travailleurs comme des bénévoles. Dans cet article, nous souhaitons approfondir ce cadre d'analyse fécond. Il s'agit pour nous d'envisager les bénévoles, qui siègent dans les instances de direction des entreprises associatives, non seulement comme des travailleurs, mais aussi comme des employeurs. Car, c'est une des spécificités des entreprises associatives, les « patrons » des salariés sont les présidentes et les présidents, et plus largement les membres (forcément) bénévoles des conseils d'administration. Or, être employeur, même bénévole, c'est avoir la charge de la « fonction employeur ».

Dans cet article, nous proposons d'étudier les conséquences de cette tension entre logique associative et logique de l'entreprise qui cohabitent dans ces structures sur la relation de travail. Quelles conséquences cette tension a sur la position des acteurs du monde du travail associatif ? Sur la manière dont salariés et « patrons » abordent leurs rôles et fonctions ? Que fait l'engagement au travailleur associatif, et que fait le salariat à l'engagement des responsables bénévoles ?

Dans la première partie de cet article, nous présentons une revue de la littérature des principales analyses sur les spécificités du travail dans les entreprises associatives. Dans la seconde partie, nous explorons un angle mort de ces travaux : le rôle des employeurs bénévoles dans les entreprises associatives. Dans cette partie, nous exploitons notre travail d'enquête sur les employés et employeurs de petites entreprises associatives (<50 salariés). Nous proposons ainsi de regarder le monde associatif de manière transversale, quel que soit le secteur, mais en focalisant notre regard sur les associations ayant un petit collectif de salariés et où nous postulons que les bénévoles jouent un rôle dans la gestion de la structure.



## Encadré 1

**Méthode**

Nous avons fait le choix de nous intéresser aux entreprises associatives, de moins de 50 salariés, qui regroupent en France 36 % de l'emploi associatif (Tchernonog, Prouteau, 2019), soit environ un peu plus de 600 000 salariés.

**Entretiens**

Entre 2019 et 2020, 30 entretiens ont été réalisés avec des salariés (la plupart des salariés rencontrés étaient âgés d'une trentaine d'années, mais les interviewés ont entre 26 et 49 ans) et une quinzaine avec des employeurs associatifs, pour la plupart membres d'un syndicat employeur. Ces personnes appartiennent principalement au secteur de la défense des droits et des causes (30 %), à l'humanitaire, social, santé (24 %), au secteur des loisirs (19 %), à celui de l'éducation, de la formation et de l'insertion (14 %), à la culture (8 %). Par ailleurs, les personnes interrogées travaillent ou dirigent des structures de moins de 5 salariés (40 %), entre 5 et 10 salariés (8 %), entre 10 et 20 (32 %), et entre 20 et 50 (20 %). Une seule structure (dans laquelle deux salariés ont été interrogés) avait plus de 50 salariés, mais ceux-ci étaient répartis dans des établissements de petite taille (<10).

Nous avons par ailleurs réalisé six entretiens avec des syndicalistes (Solidaires, CGT, FO, CFDT).

**Questions posées lors des entretiens**

Les personnes interrogées étaient questionnées sur leur parcours, sur l'association (et son projet) dans laquelle ils ont travaillé, ainsi que sur les fonctions et métiers occupés, et les activités réalisées dans ce cadre. Ensuite, elles étaient invitées à évoquer leurs conditions de travail, le rapport à la hiérarchie, à l'équipe (dont les bénévoles), et les éventuels conflits du travail.

Pour préserver l'anonymat des personnes et des associations, nous avons modifié les noms des personnes et des structures, sauf lorsqu'elles ont donné leur accord pour lever l'anonymat.

## **I. La position ambivalente des salariés associatifs : entre salariat et engagement(s)**

Depuis quelques années, les sociologues du travail associatif pointent une particularité du monde associatif : dans ce marché du travail, c'est le salariat « atypique » qui est typique (Hély, 2008a). Comparés au secteur privé et public, les salariés du monde associatif sont fortement touchés par la précarité (Cottin-Marx, 2011), c'est-à-dire par la discontinuité associée à la carence du revenu, ou à la carence des protections. Les sociologues Hély (2009) et Prouteau (2015) y constatent des conditions de travail dégradées avec un recours important aux CDD, aux horaires atypiques, au temps partiel, etc. Mais alors pourquoi ces emplois trouvent-ils preneurs ?

### **1.1. Travailler « pour la cause »**

Pour répondre à cette question, Preston avance la théorie du « don du travail ». Les salariés seraient « intrinsèquement motivés » (Preston, 1989 ; Narcy, 2009) par le fait de travailler pour des structures œuvrant pour l'« intérêt général ». Pour la chercheuse, les conditions de travail moins bonnes du monde associatif par rapport au secteur privé sont compensées par les bénéfices sociaux produits par les organisations dans lesquels les salariés travaillent. Si les travailleurs sont disposés à accepter un salaire réduit, c'est qu'ils trouvent une compensation dans le fait que leur activité soit source d'« externalités positives ». Autrement dit : servir un projet à but non lucratif apporte une satisfaction morale au travailleur qui justifierait une rémunération plus faible que ce à quoi il pourrait prétendre dans une organisation à but lucratif.

La contribution des individus au bien commun serait une compensation en rétribution symbolique qui rendrait acceptable une rémunération plus faible. Cette idée souligne que le salaire ne constitue pas le critère principal de la reconnaissance professionnelle et que d'autres éléments, comme la satisfaction morale d'accomplir un projet d'utilité sociale, viennent compenser une rémunération plus faible. Les salariés « adhèrent » à la cause défendue par l'association (Dussuet *et al.*, 2007), feraient don de travail en échange d'un emploi pourvoyeurs des externalités positives qui leur permet « de vivre de et pour la cause » (Herman, 2013 ; Cardoso, 2019).

Il est important de noter que, si travailler dans une association offre des rétributions symboliques, qui viennent « compléter » la rémunération pécuniaire, celles-ci n'ont pas la même valeur pour l'ensemble des salariés de la structure. Dans leur travail sur la Croix-Rouge française, Combes-Joret et Lethielleux (2012) montrent que dans cette organisation, les salaires sont plus faibles que dans d'autres structures du secteur privé, mais que « malgré cet écart de rémunération, le choix de rester dans la structure était consenti par certains salariés, voire clairement revendiqué (par deux comptables et une infirmière) comme témoin d'engagement altruiste et comme gage d'un « supplément d'âme ». » Cependant, pour certains, le différentiel de salaire apparaît comme une « fatalité ». Ainsi, le rôle des rétributions symboliques ne doit pas faire oublier que l'acceptation d'un emploi est aussi liée à des contraintes économiques ou familiales : qu'il peut relever d'un « faux choix professionnel » (Le Roy *et al.*, 2019). Cela peut aussi être lié à la structuration du marché de l'emploi : le choix d'un emploi plutôt qu'un autre pouvant être contraint par le manque d'offre ou l'employabilité de la personne (Hély, 2008b).

Cet exemple rejoint l'analyse des économistes Le Roy *et alii* (2019) pour qui « la théorie du don de travail repose sur l'hypothèse centrale d'un choix

conscient du type d'employeur. Or, si cette idée semble acceptable pour les travailleurs qualifiés n'ayant pas de difficulté d'insertion professionnelle, elle semble assez difficilement défendable pour des salariées non qualifiées des services à la personne par exemple. » L'analyse des données Conditions de travail 2013 de la Dares (Devetter *et al.*, 2017:298) va dans le même sens et fait apparaître que, « en ce qui concerne les salariés peu qualifiés et contrairement aux cadres, le statut de l'employeur n'est en rien déterminant dans leurs choix originels [d'y travailler]. » Cependant, Devetter et ses coauteurs constatent qu'au cours de l'activité professionnelle, l'importance de la « fierté de travailler » dans des structures associatives grandit pour ces salariés peu qualifiés.

## **1.2. Travailler « avec » des bénévoles**

« Travailler pour la cause » n'est pas l'apanage des salariés dans les entreprises associatives. Ce serait même plutôt celui des bénévoles, car ces derniers sont les « premiers » dans les associations. Ils le sont historiquement, car les associations ont d'abord été les outils du mouvement social, de la société civile, fondée sur le bénévolat et le militantisme (Cottin-Marx, 2019).

Pour Le Roy *et alii* (2019), « la figure du travail salarié a été tardive et les salariés ont longtemps été considérés comme des bénévoles, puis des bénévoles indemnisés, motivés avant tout par le projet de l'association et le service aux usagers, et moins par les revenus issus de ce travail » (p. 66). Pour illustrer leur propos, ces auteures mobilisent l'exemple de l'aide à domicile. Elles rappellent que jusque dans les années 1970, le modèle domestique et bénévole prévalait. La salarisation de ce secteur va surtout s'opérer à partir des années 1980, durant lesquelles les associations sont mobilisées dans la lutte contre le chômage et se mobilisent pour répondre aux besoins sociaux croissants.

Si le bénévolat est souvent « premier » historiquement, il l'est aussi dans les projets. À l'origine d'une association, deux personnes bénévoles, au moins, sont nécessaires pour déposer les statuts et définir l'objet de l'association. La loi 1901 prévoit ainsi la présence de bénévoles, même si l'esprit de la loi est parfois détourné, comme dans les associations « unipersonnelles » (Hély, 2009) où les bénévoles sont absents ou « fantômes », ou dans les associations « gestionnaires » où ils ne sont que de pure forme. Comme l'écrivent Dussuet et Flahault (2010), « dans la plupart des associations, le travail bénévole est premier. L'embauche de salariés n'intervient en effet que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances. »

Ainsi, il convient de ne pas oublier une importante spécificité des entreprises associatives : cela implique souvent de collaborer avec des travailleurs

bénévoles (Simonet, 2010). Et la frontière est parfois floue entre employeurs travaillant gratuitement, bénévoles et salariés du monde associatif (Hély, Simonet, 2008). Cette « confusion » est très présente entre salariés et bénévoles (Dussuet, Flahault, 2010) en raison des passages de l'un à l'autre, du continuum biographique entre bénévolat et salariat (Dussuet *et al.*, 2007), de la similarité de leurs tâches et de leurs missions.

Cette spécificité entraîne une banalisation des heures supplémentaires et une injonction à s'engager sans compter son temps. Au nom de l'« esprit associatif », une part de travail bénévole « va de soi » et est irrémédiablement et implicitement prescrite. Cette non-valorisation du travail par une rémunération pourtant due fait penser à une « bénévolisation du travail » (Simonet, 2010:217). Qui plus est, la proximité entre bénévoles et salariés et la substituabilité du travail salarié au travail bénévole constituent souvent un risque de dénégation de la qualification : si les bénévoles mettent en œuvre gratuitement les mêmes compétences que les salariés, une rémunération élevée de ces derniers semble inutile, voire injuste.

Cette proximité s'illustre particulièrement dans certains processus amenant à l'embauche du salarié. Parfois, les « travailleurs » d'une association sont d'abord les bénévoles et ce n'est que dans un second temps qu'intervient l'embauche, quand les bénévoles ne peuvent plus répondre à la charge de travail. Les postes salariés sont destinés à remplacer ou seconder les bénévoles, ce qui peut facilement entraîner une confusion par la suite entre statut de salarié et bénévole. En effet, cela semble signifier que « n'importe qui », avec « un peu de bonne volonté », peut effectuer le travail. Dans leur étude sur le Secours populaire, Ughetto et Combes (2010) décrivent les associations comme des lieux de travail où les tâches réalisées par les bénévoles ne se distinguent pas nettement de celles réalisées par les salariés. Les salariés associatifs, travaillant avec des bénévoles non rémunérés, ont ainsi des difficultés à obtenir une reconnaissance et même une légitimité professionnelle (Hély, 2009).

### **1.3. La posture salariale déstabilisée par le registre d'engagement : l'exemple de la syndicalisation**

Entre engagements (le leur, celui des travailleurs bénévoles) et salariat, la frontière est parfois floue et ces salariés-militants peinent parfois à se reconnaître (et à être reconnus) comme pleinement salariés, ayant des obligations, mais aussi des droits. L'analyse de la difficile syndicalisation dans les petites entreprises associatives est révélatrice de ce phénomène.

Car le syndicalisme dans les petites entreprises associatives ne va pas de soi. Les obstacles à la syndicalisation des salariés sont connus : flexibilité de l'emploi (Wolff, 2008) et recours à la sous-traitance, carrières professionnelles discontinues, importance du chômage, intensification du travail,

nouvelles formes d'organisation du travail et de management de plus en plus individualisées, etc. sont autant d'obstacles à l'engagement syndical qui concernent l'ensemble du monde du travail (Pernot, 2010 ; Giraud *et al.*, 2018). Mais dans les associations, outre leur présence dans des secteurs économiques difficiles, où les conditions de travail sont souvent dégradées (Devetter *et al.*, 2017), la dimension « engagée » des associations peut également être pointée comme un obstacle à la prise de conscience salariale.

Comme l'explique Nayla A., qui a participé à la création du syndicat Asso en 2009, « pour beaucoup, travailler dans une association c'est avant tout un choix militant, moi la première : je ne veux pas aller bosser chez Total effectivement parce que je ne considère pas que Total agit en faveur de l'intérêt général. Pour autant je ne considère pas que le militantisme doit être un sacrifice et il ne doit pas être un prétexte des employeurs pour se soustraire à leurs obligations. » Pour Nayla A. et sa camarade Elsa M. : « La réalité est là, et c'est la difficulté avec le secteur associatif, comme c'est non lucratif les gens ont l'impression que l'exploitation n'existe pas, mais elle existe. (...) On entend des discours du type : "Que va devenir le projet de l'association ? Je tiens au projet de l'association, et si je parle je risque de mettre à mal un beau projet." C'est un discours que l'on entend beaucoup chez les salariés isolés, ils portent le poids de la survie de l'organisation. Il est là le syndrome [de Stockholm], il est vraiment réel. Des gens en souffrance, qui pourraient faire des procès pour harcèlement et qui refusent de le faire car ce serait une trahison » (Cottin-Marx, 2015).

L'enquête que nous avons menée nous amène à rejoindre l'analyse des syndicalistes d'Asso, mais aussi celle du Snaclep-CFDT<sup>2</sup> (encadré 2) qui avait posé un constat équivalent dans les années 1970. Les salariés associatifs, que nous avons rencontrés et qui sont évoqués par les syndicalistes, ne travaillent pas « par hasard » dans une association. Si, comme nous l'avons vu au début de cette partie, nous ne pouvons pas généraliser ce constat à l'ensemble des salariés associatifs, il y a chez nombre d'entre eux une part d'engagement dans leur travail, qui les amène à faire « don » de travail. Pour le syndicat Asso, c'est dans ce double registre engagement/salariat que réside ce qu'il nomme « syndrome de Stockholm ». Les salariés associatifs soutiennent « la cause », s'engagent dans l'association, qui pourtant peut leur donner des conditions de travail dégradées. Dans cette perspective qui est souvent la leur, faire valoir ses droits, demander une augmentation, se syndiquer, quelque part « c'est être contre l'association », c'est poser des difficultés à la réalisation de ses missions, mettre des limites à son engagement, ne plus faire passer « la cause avant tout ».

2. Syndicat national du personnel des associations socioculturelles, de loisirs et d'éducation populaire, affilié à la CFDT.

Dans son travail sur le secteur de l'animation, Mignon (1998) décrit comment ce secteur s'est professionnalisé, est passé d'un monde du travail militant à un monde du travail plus « classique ». Pour ce chercheur, la bascule s'est faite progressivement. Mais il voit, dans le conflit qui a opposé en 1966 le directeur d'un foyer de jeunes travailleuses, propriété d'une congrégation religieuse à Nancy, à son directeur, un moment significatif. Cela tient au fait que le jeune syndicat Snaclep a fait de ce licenciement sans préavis un combat exemplaire. Les syndicalistes « se [sont rendus] à Nancy pour rappeler aux religieuses l'existence du droit du travail. [Qu'il est] interdit de disposer du personnel en vertu de considérations à l'aune de leur propre morale. Le droit au travail concerne tous les salariés, y compris ceux du milieu associatif, et, donc, tous les employeurs, fussent-ils présidents d'association, bénévoles par définition ou clercs » (Mignon, 2006). Les religieuses refusant de respecter les règles du Code du travail, « dans un geste quelque peu iconoclaste, écrit Mignon, le Snaclep [a attaqué], alors, la congrégation aux prud'hommes ». Le chercheur décrit cet événement comme une « transgression fondatrice ». Le conflit n'ayant pas été réglé à l'amiable, entre personnes recherchant un même idéal, il « [a entraîné] une prise de conscience sur le nécessaire dépassement de la perception des salariés en termes d'« apôtres ou de militants » ». Pour Mignon, jusqu'ici le monde associatif était prisonnier de sa tradition militante, volontaire. Les « permanents » étaient alors toujours considérés comme entre le volontariat et le salariat. Le Snaclep, en rappelant ainsi qu'il s'agit de travail, dépendant du droit du travail, participe à le positionner clairement dans le salariat.

Mignon qualifie ce conflit de « fondateur », du moins pour le champ professionnel de l'animation, cependant nous constatons que la position ambivalente de certains salariés, entre bénévolat et salariat, est toujours d'actualité. L'adhésion des salariés au projet de leur structure employeuse déstabilise leur posture salariale. L'inverse est aussi vrai, la posture salariale et son développement syndical déstabilisent le registre de l'engagement propre aux salariés associatifs. Se syndiquer, défendre ses droits, pour les salariés associatifs, c'est quelque part mettre un frein à l'engagement, déstabiliser l'adhésion au projet de la structure.

## **II. « Patrons » ou bénévoles ? Les employeurs associatifs face à la fonction employeur**

Dans la partie précédente, nous nous sommes intéressés aux salariés des entreprises associatives, sur lesquels existe une abondante littérature scientifique. Dans cette partie, nous nous appuyerons sur l'enquête que nous avons réalisée dans des petites et très petites entreprises associatives, pour aborder cette fois le rôle des employeurs bénévoles.

## Encadré 2

**Texte du Snaclep-CFDT, 1972**

« Quand on travaille dans l'éducation populaire (...), on se ressent comme un travailleur-pas-comme-les-autres : pourquoi ? (...) Progressivement, on assimile les objectifs et l'idéologie de l'association employeur. On sent que ça ne va pas bien dans l'éducation populaire, que le gouvernement ne donne pas assez de subventions, on n'est pas d'accord avec la politique du gouvernement en matière de jeunesse, mais comment lutter ? Alors on accepte des salaires bas, des conditions de travail difficiles parce qu'on est dans le "social", parce qu'on pense que, là où on travaille, on peut œuvrer pour une société plus juste et qu'il faut se sacrifier un peu.

En même temps, regrettent les animateurs, on s'interdit de trop bouger parce qu'on risque de perdre sa place, de détruire son propre instrument de travail alors que celui-ci permet de satisfaire son aspiration personnelle à construire un bout de société qui échapperait aux contradictions de la société en général (...).

Les patrons n'apparaissent pas comme des patrons (...). La direction ? Mais ce sont des employés, embauchés et rétribués par un conseil d'administration, ce sont des cadres qui ont délégation de pouvoir du conseil d'administration. Le conseil d'administration ? Mais ce sont des bénévoles, "théoriquement" élus par une assemblée générale. En fait, dans la pratique, on sait bien que ce sont des notables (médecins, avocats, banquiers, membres du clergé) (...) qui servent de caution et de carte de visite auprès des pouvoirs publics (...). Voilà ce qui est vécu et ce qui se dit dans les associations lorsqu'on parle d'organisation et de lutte des travailleurs de ce secteur. Le rapport employeur-employé est d'autant plus difficile à dévoiler qu'on a l'illusion, de part et d'autre, de participer à la transformation des rapports de travail traditionnels et, par-là, de "faire avancer les choses". »

Source : Mignon (1998:215).

Nous verrons tout d'abord que, dans les entreprises associatives, la fonction employeur peut être occupée d'une multitude de manières, collectivement ou individuellement, par des bénévoles ou des salariés, même si *in fine* les dirigeants bénévoles sont responsables de la structure (II.1). Ensuite, nous verrons que le rôle d'employeur est une responsabilité inattendue (II.2), difficile à prendre en charge (II.3) et que cela amène même certains employeurs bénévoles à être dans le déni de leurs responsabilités (II.4).

**II.1. Qui occupe la fonction employeur dans les associations ?**

C'est une des spécificités des entreprises associatives : contrairement aux entreprises privées lucratives, elles ne sont pas dirigées par des détenteurs de capitaux, mais par des bénévoles. Ces derniers composent les instances (bureau, conseil d'administration, assemblée générale, etc.) de

l'organisation. Le représentant légal de l'association (généralement le président ou la présidente) a le pouvoir d'ester en justice et de signer les contrats au nom de l'association. C'est lui qui a le pouvoir de signer les contrats de travail, qui occupe la « fonction employeur » et exerce le pouvoir patronal (disciplinaire, réglementaire, économique). Et en tant qu'employeur, ses responsabilités « sont multidimensionnelles. Elles peuvent être d'ordre social et sanitaire, budgétaire, financier, salarial » (Le Roy *et al.*, 2019:66). La « complexité » de cette fonction employeur fait qu'elle est souvent partagée ou déléguée, notamment à certains salariés (directeur ou directrice, DRH, etc.). Ces transferts de responsabilités peuvent être plus ou moins complets, plus ou moins contrôlés suivant la taille, mais aussi le secteur, l'histoire, les parcours des dirigeants bénévoles, etc., de l'association.

Dans la revue *Mouvements*, Hély *et alii* (2015) s'interrogent : « Qui est l'employeur ? » Qui exerce la fonction employeur dans les entreprises associatives ? Les bénévoles ou les salariés ? Les sociologues montrent que le statut du responsable est fortement dépendant de la branche professionnelle de l'entreprise. Dans le sport, ils sont plus de 90 % à être des dirigeants bénévoles, « alors qu'ils sont tous salariés dans le logement social et le tourisme social et familial ».

Ces auteurs montrent également que la taille de l'entreprise est le facteur déterminant de l'organisation du rapport salarial. Dans la continuité de ces résultats, notre travail de thèse (Cottin-Marx, 2016) nous a permis de constater des résultats similaires : en moyenne, dans les entreprises associatives (tous secteurs confondus) au-delà de quatre salariés, le dirigeant effectif de la structure est plus souvent un salarié qu'un bénévole. Une tendance qui se renforce avec le nombre de salariés dans la structure. Cela ne signifie pas que les présidents, et plus largement les bénévoles, ne jouent plus aucun rôle dans les associations de plus de quatre salariés, mais que ce sont plus souvent des salariés que des bénévoles « qui ont réellement en charge la continuité de l'action [et] tendent (...) à devenir les véritables porteurs et défenseurs des valeurs du projet » (Le Roy *et al.*, 2019).

Il faut cependant faire attention à ne pas tirer de conclusions trop strictes, car comme nous l'explique la directrice d'une structure de quatre salariés œuvrant dans le secteur social, « le partage des rôles [entre elle et le conseil d'administration de la structure] n'est pas toujours clair ». La « fonction employeur » n'est pas toujours confiée de manière claire et formelle. Elle est parfois partagée entre bénévoles, avec un ou plusieurs salariés. Il existe une multitude de configurations. La directrice que nous avons citée doit, par exemple, selon les tâches et les périodes, composer avec son conseil d'administration, plus ou moins présent, plus ou moins volontaire. Lors d'un entretien, Robert Baron, qui fut à la tête du syndicat employeur



de l'animation, le Conseil national des employeurs d'avenir (CNEA <sup>3</sup>), auquel adhèrent essentiellement des petites entreprises associatives (<10), et qui est aujourd'hui conseiller prud'homal, constate que dans les petites entreprises associatives « il y a un mélange des genres. Quand il y a un directeur, il est un peu coincé entre le CA et les salariés. Il participe, et écrit même souvent le projet. Il est partie prenante du projet politique. (...) En même temps on lui délègue la gestion des ressources. Et il lui faut une certaine indépendance pour recruter, sanctionner, etc. Mais ce n'est pas toujours respecté, ça crée des conflits. Souvent le mandat qui lui est donné n'est pas très clair. »

Ainsi, dans les petites entreprises associatives, il n'est pas rare qu'un flou existe sur les responsabilités de chacun, que la fonction employeur soit « partagée », de manière mouvante, entre direction bénévole et salariée. C'est notamment ce que montre Lebon (2016), à travers l'exemple d'un centre social où la direction salariée occupe la fonction employeur. Or, cette situation n'est pas « systématique » : dans des centres sociaux équivalents, elle peut aussi bien être prise en charge par les directeurs ou directrices que par le conseil d'administration (Cortesero, 2013).

Dans la suite de cet article, nous allons nous intéresser aux conséquences d'une direction bénévole sur le travail des salariés des petites entreprises associatives, là où le « flou » sur la fonction employeur est généralement présent.

## **II.2. Être employeur bénévole, une responsabilité inattendue**

Dans leur « Manifeste », Didier Jacquemain et David Cluzeau, respectivement président et délégué général du syndicat employeur CNEA qui rassemble essentiellement des structures de moins de 10 salariés, écrivent : « Nous n'entrons, le plus souvent, pas en association pour générer une activité économique productive, mais pour répondre à des besoins sociaux. L'intention se veut donc davantage altruiste que lucrative. *A fortiori*, la question de l'emploi n'est pas envisagée en premier lieu <sup>4</sup>. » Pour le CNEA, les bénévoles associatifs entrent en association pour conduire un projet et non pour être employeur. Une idée que confirme le Syndicat des mouvements et associations (SMA-CFDT), qui défend pour sa part les intérêts des salariés. Pour son secrétaire général, Alain Pellé, « les bénévoles des petites associations n'ont pas envie de s'occuper du personnel. Ce sont des militants du projet, les charges qui leur incombent, ils s'en désintéressent en général » (Russo, 2020:147).

3. Représentatif dans la branche de l'animation, des foyers de jeunes travailleurs, du sport, et du tourisme social et familial.

4. CNEA, *Le Manifeste pour un entrepreneuriat d'intérêt général, citoyen et sans frontières*, novembre 2018.

Les présidents et présidentes d'associations découvrent parfois brutalement ce rôle d'« employeur », comme cette dirigeante bénévole d'une association sportive. Alors qu'elle vient tout juste de prendre la tête de la structure, elle « se retrouve avec un prud'homme ». Elle se dit « démoralisée » par cette situation inattendue. En s'engageant bénévolement dans la structure et en prenant sa présidence, elle n'avait pas pris la mesure des responsabilités qui lui incombent : être la représentante de l'association, même devant les tribunaux.

Comme l'écrivent Hély *et alii* (2015:69), « la fonction employeur dans le contexte associatif n'est pas complètement assumée et, parfois même, "douloureuse" à incarner, notamment pour les militants de la première heure, désormais dans l'obligation d'incarner une réelle fonction d'employeur alors qu'ils s'étaient engagés par adhésion au projet associatif. » Ils ajoutent que les employeurs associatifs « sont souvent des militants qui ont choisi ou accepté d'endosser les responsabilités d'employeur pour mieux défendre leur "cause", sans toujours avoir conscience qu'ils pourraient rendre compte de leurs pratiques devant le Conseil de prud'hommes. Ils militaient parfois dans le même syndicat que "leurs" salariés et se trouvent brusquement en situation d'un "patron" qui doit sanctionner, arbitrer et régler les pratiques des salariés. Paradoxalement, si être administrateur d'une association est en général un choix, être employeur ne l'est pas souvent. » Patronat, syndicat et sociologues s'accordent sur ce constat : pour les bénévoles employeurs, l'emploi n'est pas la préoccupation initiale à leur engagement. La fonction employeur vient même en creux de leur engagement pour le projet. Ces responsabilités « ne vont pas de soi » (Cardoso, 2019), apparaissent souvent comme inattendues et sont rarement une priorité.

### **II.3. La difficile prise en charge de la fonction employeur**

Si le premier constat partagé est que la « fonction employeur » est souvent inattendue, un deuxième constat semble faire l'unanimité : les dirigeants bénévoles ont globalement une méconnaissance des obligations de l'employeur.

#### **Une fonction vue comme chronophage et décourageante**

La prise en charge de la fonction employeur par les dirigeants bénévoles rencontre de nombreux obstacles. Le premier est l'absence de compétences et de formation des bénévoles pour remplir cette mission. Même si l'on observe une surreprésentation des catégories sociales moyennes et supérieures chez les présidents d'associations (les cadres moyens et supérieurs représentent 40 % des présidents et les chefs d'entreprise 7,5 %) (Tchernonog, Prouteau, 2019), ils ne sont pas forcément des professionnels des secteurs associatifs dans lesquels ils s'engagent. Et, s'ils méconnaissent souvent les

obligations relatives à leur statut d'employeur, ils n'ont pas forcément le temps de se former et de remplir pleinement le rôle d'employeur, d'autant plus que celui-ci peut être particulièrement chronophage.

Dans une association environnementale qui se réclame de l'éducation populaire (10-20 salariés), où le conseil d'administration joue un rôle important dans l'organisation du travail malgré la présence d'un directeur, un salarié, délégué du personnel syndiqué à Asso, constate : « Les bénévoles du conseil d'administration ne sont pas formés [à être employeurs]. Ce n'est pas facile de leur dire de se former. (...) Former les bénévoles sur plusieurs jours c'est compliqué. C'est déjà difficile de les mobiliser sur les projets de l'association, alors leur demander de dégager des jours pour se former aux questions salariales et de temps de travail... » Pour ce salarié, demander aux employeurs bénévoles de se former, de donner du temps pour la fonction employeur, c'est prendre le risque de les décourager, qu'ils préfèrent se désengager alors qu'il « est déjà difficile de renouveler le CA de notre structure ».

Ainsi, si la défense du projet apparaît comme moteur de l'engagement des dirigeants bénévoles, est pourvoyeuse de rétributions symboliques (Gaxie, 2005), la prise en charge de la fonction employeur se révèle plutôt comme un frein. Le syndicaliste d'Asso en est bien conscient : insister auprès des bénévoles pour qu'ils s'investissent davantage sur la question salariale, c'est prendre le risque de les décourager.

La prise en charge de l'emploi par les dirigeants bénévoles apparaît comme lourde et peut aller jusqu'à entraîner une « perte de sens » des bénévoles. Dans leur travail sur les associations féministes, Flahault et Loiseau (2009) montrent comment l'arrivée de salariées dans l'association transforme l'organisation. « Dans certaines associations, on assiste alors à une démission des militantes qui fuient à la fois un climat tendu et une organisation dans laquelle elles ne se retrouvent plus, ni sur le plan des valeurs défendues ni sur celui de la pratique, notamment lorsqu'elles sont confrontées à la nécessité de gérer des salariées sans y avoir été préparées. Certaines regrettent l'affaiblissement, voire la perte, de la dimension conviviale, et considèrent que les fondements de l'association sont battus en brèche. Celles qui restent regrettent parfois d'être accaparées par les tâches de gestion au détriment de la réflexion sur les missions et les pratiques de l'association. En effet, avec le salariat, la recherche de financements – avec notamment la perpétuelle obligation de renouvellement des projets – devient une hantise que partagent dans des proportions variables direction salariée et encadrement militant » (Flahault, Loiseau, 2009).

Être employeur associatif prend du temps, amène à faire des tâches administratives peu motivantes. La position « d'employeur » est aussi parfois mal vécue par les dirigeants bénévoles. C'est ce qu'explique le délégué du

personnel cité précédemment : « Dans mon association, les entretiens DP [avec le directeur et des membres du bureau – composé de syndicalistes] sont compliqués. Ils nous reprochent d’être trop formels, de mettre les administrateurs en position de “Medef”... Ils vivent ça trop fort, et on doit doser ce que l’on peut dire ou pas. »

### **Des employeurs qui projettent leur expérience professionnelle sur leurs salariés**

Les dirigeants bénévoles associatifs sont souvent âgés, puisqu’ils étaient 41 % à avoir plus de 65 ans en 2017 (Tchernonog, Prouteau, 2019). Qui plus est, l’âge du président augmente avec le nombre de salariés, ce qui confirme, écrivent Tchernonog et Prouteau, que « le rôle de l’expérience et de la qualification semble toujours aussi prégnant à la tête des grandes associations ». Ces derniers ont donc la plupart du temps une expérience professionnelle. Or, cela n’est pas neutre sur leur manière d’occuper la fonction employeur. Ainsi, pour David Cluzeau, délégué général du syndicat employeur CNEA, « quand on entre en association, on entre pour conduire un projet, pas pour être employeur. Donc l’emploi n’est pas la préoccupation initiale. C’est pourquoi les employeurs associatifs peuvent être de mauvais employeurs. Et ceux qui ont la fibre employeur ne sont pas forcément meilleurs, car ils ont tendance à transposer leur monde professionnel. » Notre enquête nous amène à rejoindre cette analyse : les employeurs bénévoles ont tendance à projeter leur expérience salariale ou patronale sur les associations qu’ils dirigent.

Cette « transposition du monde professionnel » des dirigeants bénévoles peut être aussi illustrée à travers l’exemple d’une association de défense du milieu agricole. Pour un salarié de cette structure : « Ce qui est particulier par rapport à nos employeurs [bénévoles], c’est que c’est des agriculteurs. Certains n’ont jamais été salariés, d’autres sont employeurs. Ils ont souvent un rapport lointain au salariat, encore plus lointain quand il s’agit d’occuper la fonction employeur. Ils nous disent souvent : “Nous on est bénévoles, on prend du temps sur nos fermes, si c’est relou on ne viendra plus s’occuper de vous”. (...) Après, il y a aussi la question du temps de travail. Les agriculteurs travaillent 70 heures par semaine, et nous, quand on demande à compter nos heures, ça a l’air mesquin. » Ce cas est intéressant, car la projection de l’expérience professionnelle ne se fait pas forcément directement ni n’est toujours explicitée. Dans ce cas, c’est le salarié qui prend en compte l’expérience professionnelle de ses employeurs bénévoles.

### **Des employeurs qui projettent leur engagement sur l’organisation du travail**

Les dirigeants bénévoles ont tendance à projeter leur expérience professionnelle, ils projettent aussi leurs pratiques d’engagement. Face aux salariés, il n’est pas rare qu’ils rappellent qu’ils consacrent du temps et de

l'énergie gratuitement (Ughetto, Combes, 2010), ce qui d'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, peut peser sur les salariés comme une « injonction à s'engager sans compter son temps » (Hély, 2009).

Lors de notre enquête, nous avons rencontré la salariée d'une association humanitaire, dont le directeur était aussi créateur de l'entreprise associative. Enthousiaste lors de sa prise de poste, elle a vite déchanté : « Le respect du droit du travail, c'était toujours remis en question. Comme si l'accès aux droits était une faveur. (...) Par exemple, j'ai commencé à travailler plus d'un mois avant le début de mon contrat. Mais trois mois après, quand j'ai demandé si je pouvais avoir des congés entre Noël et le jour de l'An, il y a eu un grand silence, comme si je demandais quelque chose d'extraordinaire. Et je me suis sentie obligée de me justifier, que j'avais fait un an sans vacances. Il m'a répondu : "ma pauvre", sous-entendu que lui faisait des sacrifices depuis plusieurs années pour monter son association et que je devais faire pareil. (...) Petit à petit, je me suis mise à travailler comme eux : 9 heures-20 heures. (...) Le vendredi soir, on faisait des réunions, et ils demandaient une note pour le lundi. Je faisais du mimétisme, pour m'intégrer dans cette boîte où l'on travaillait comme des malades. (...) De la part des employeurs, il y avait une forme de culpabilisation. Ils disaient : "Nous, on ne compte pas nos heures, car le projet nous plaît, on sauve le monde." Et ils faisaient sentir aussi que si ce n'était pas moi qui travaillais ce week-end, ils n'allaient pas s'en sortir, qu'ils étaient déjà submergés, et que lui il travaille déjà tout le temps et ne va pas tenir. Il y avait des regards lourds si les gens parlaient à 18 heures. » Les dirigeants de cette association, qui font d'importants « dons » de travail, attendent de leurs salariés un « engagement » équivalent (encadré 3).

#### **II.4. Des employeurs dans le déni de leurs responsabilités**

Les responsabilités découlant de la fonction employeur sont souvent inattendues pour les dirigeants bénévoles. Sa prise en charge s'avère aussi difficile. Pour Alain Pellé, du syndicat SMA-CFDT, certains employeurs refusent même cette fonction, et sont dans le « déni de la situation d'employeur. » Amer, lors d'un entretien il ajoute : « Ils savent très bien s'organiser en collectif pour faire pression pour faire des campagnes de communication. Par contre, quand il s'agit d'assumer la fonction employeur et de se penser dans les termes d'une chambre patronale, alors là, il n'y a plus personne. »

Lors de notre enquête, nous avons constaté plusieurs exemples de « déni », certains employeurs ne s'assumant pas comme tels. Dans ces petites structures employeuses, où les régulations sont souvent affinitaires et informelles, certains employeurs sont mal à l'aise dans la relation de subordination avec leurs salariés, peuvent faire comme si les hiérarchies salariales n'existaient pas. Qui plus est, dans ces structures parfois « militantes », la séparation entre

## Encadré 3

**Salarié ou militant ?  
La double casquette des membres  
d'une association d'éducation populaire**

Pierre est employé depuis plus de cinq ans dans une association d'éducation populaire dont l'une des principales tâches est de faire de la formation. Sa structure est composée d'une quarantaine de salariés et d'une dizaine de personnes ayant des statuts variés (volontaires, stagiaires, intervenants en contrat d'engagement éducatif). Il occupe pour sa part un poste technique à plein temps, est syndiqué et délégué du personnel. Il constate que sa structure est victime d'un gros *turn over*.

« Il y a des gens qui partent très vite. Car c'est un rythme assez soutenu. On a une direction qui travaille beaucoup trop. Le directeur et la directrice adjointe, c'est des gens qui travaillent facilement 70 heures par semaine... et du coup, l'attente, c'est qu'on travaille beaucoup. Ce n'est pas formalisé directement, explicitement. Mais l'attente est là. Et on est quelques personnes à vouloir respecter nos heures. (...) Mais la plupart des personnes qui arrivent se font absorber et passent leur temps à travailler. Et du coup c'est un attendu. Les gens qui n'ont pas envie de ça se retrouvent à partir... et en plus, [il y a une] pression financière globale et une tendance à individualiser cette pression-là. (...) Quand les gens partent, la direction parle de "personnes fragiles", elle psychologise les choses (...), alors qu'en réalité ces personnes étaient confrontées à des postes de travail intenable, très difficiles. »

« On est dans une gestion hyper à l'affectif. Sur deux niveaux. Les problèmes ne sont jamais nommés comme institutionnels, mais comme des problèmes de personnes. Et quand on renvoie ces choses à la direction, ils renvoient sur la dimension affective : "Je fais ce que je peux". Alors qu'on ne lui parle pas en tant que personne, mais en tant que directeur... "Je travaille déjà beaucoup". Mais ce n'est pas le débat. Cette question de l'affectif est forte et je pense que c'est lié, car dans une structure militante, les gens sont attachés à la structure, c'est important ce que l'on fait, c'est utile... il y a tous les mécanismes de justification. Et ça marcherait moins si les gens n'étaient pas attachés à la structure. (...) Beaucoup de collègues (sauf les postes techniques et administratifs) sont des anciens bénévoles, des personnes qui sont devenues salariées, qui font des allers-retours entre les deux. Avec un rapport toujours ambigu à ça. (...) Actuellement, dans mes collègues, il y a l'ancien président de la structure, une personne qui est en couple avec un membre du conseil d'administration (CA). Il y a aussi deux anciens membres du CA. Ils sont nombreux à changer de casquette. »

bénévoles et salariés n'est pas toujours nette. Certaines personnes passent d'un statut à l'autre, d'employeur à salarié, de salarié à bénévole. Dans ces organisations de personnes, la proximité est parfois grande, comme le raconte ce salarié associatif : « J'allais manifester le samedi avec lui, et je le revoyais le lundi comme employeur. » Entre « camarades », c'est parfois difficile de s'assumer comme « patron ». C'est le cas par exemple, pour ce syndicaliste, président du conseil d'administration d'un comité d'entreprise, pour qui se voir coller l'étiquette d'« employeur » est une aberration.

Ainsi, travailler « pour » des bénévoles n'est pas neutre. C'est faire face à des employeurs qui ne se reconnaissent pas toujours comme tels, pour qui la fonction employeur est souvent inattendue et pour qui sa prise en charge est difficile.

## Conclusion

Regarder tour à tour ce que l'engagement fait aux salariés, et ce que le salariat fait à l'engagement des employeurs bénévoles nous permet d'aborder la complexité des relations de travail dans les entreprises associatives. De constater que la posture du salarié et la posture d'employeur sont déstabilisées par l'ambivalence de leurs rôles. Ils oscillent entre deux registres. Le premier est celui de l'engagement, lié au monde associatif. Le second est « professionnel », relatif à l'entreprise. Pour filer la métaphore théâtrale, nous pourrions dire qu'ils occupent des rôles de composition, qui ne sont pas toujours simples à occuper.

Ce double registre laisse son empreinte sur les relations de travail dans les petites entreprises associatives. Il participe à escamoter les rapports de domination inhérents à la relation salariale (Hély *et al.*, 2015) et ce d'autant plus que les rapports sont souvent affinitaires. Est-ce pour autant qu'il n'y a pas de conflits du travail dans les associations ? Statut n'est pas vertu : le régime de l'entreprise « ne garantit rien quant au recul de l'oppression » (Clot, 2019). Cependant, le registre de l'engagement, qui se superpose à celui de l'entreprise, participe à ce qu'ils soient déplacés. Il amène les employeurs à ne pas voir leurs salariés seulement comme salariés, et les salariés à ne pas voir leurs employeurs comme patrons. Ils ont un engagement en commun, ils sont « dans le même bateau » (Mignon, 1998). Lorsque les salariés associatifs et leurs employeurs se voient poser la question « qui est le patron des associations ? » (Cottin-Marx *et al.*, 2015), ils désignent moins les membres des instances dirigeantes de l'association que les financeurs, *a fortiori* les pouvoirs publics qui sont d'importants bailleurs de fonds de leurs entreprises associatives. Le registre de l'engagement participe ainsi à détourner les conflits, à les placer entre associations et pouvoirs publics, qui sont vus *in fine* comme les véritables employeurs.

## Références bibliographiques

- Cardoso A. (2019), « Quand les patronnes sont bénévoles : conflictualités au Planning Familial », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5780>.
- Clot Y. (2019), « Le travail : un objet politique sans sujet ? », in Supiot A. (dir.), *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, Collège de France, Paris, <https://www.college-de-france.fr/site/alain-supiot/symposium-2017-06-13-10h00.htm>.
- Combes-Joret M., Lethielleux L. (2012), « Le sens du travail à la Croix-Rouge française : entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 323, p. 64-81, <https://doi.org/10.7202/1018345ar>.
- Cortesero R. (2013), « Les centres sociaux, entre participation et cohésion sociale », *Dossier d'étude*, n° 160, Cnaf, <https://bit.ly/3iRwysD>.
- Cottin-Marx S. (2011), « Précarité et monde du travail associatif », *mouvements.info*, <https://mouvements.info/precarite-et-monde-du-travail-associatif/>.
- Cottin-Marx S. (2015), « Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif : entretien avec Nayla A. et Elsa M. du syndicat Asso », *Mouvements*, n° 81, p. 77-83, <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0077>.
- Cottin-Marx S. (2016), *Professionaliser pour « marchandiser » (et inversement)*, Thèse, Université Paris Est Marne-la-Vallée, <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01416840>.
- Cottin-Marx S. (2019), *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte.
- Cottin-Marx S., Grisoni A., Roueff O. (dir.) (2015), « Qui est le patron des associations ? », dossier, *Mouvements*, n° 81, <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1.htm>.
- Devetter F.-X. (dir.), Abasabanye P., Bailly F., Barrois A., Brolis O., Chapelle K., Dussuet A., Lene A., Nirello L., Puissant E., Prouteau L. (2017), *Les salariées du secteur associatif : des conditions de travail et des relations de service spécifiques ?*, Rapport pour la Dares.
- Dussuet A., Flahault É. (2010), « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation Emploi*, n° 111, p. 35-50, <https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2010-3-page-35.htm>.
- Dussuet A., Flahault E., Loiseau D. (2007), *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Rapport final, DIIÉSES, octobre, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/document>.
- Flahault E., Loiseau D. (2009), « Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ? », *Amnis*, n° 8, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00366471/document>.
- Gaxie D. (2005), « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Swiss Political Science Review*, vol. 11, n° 1, p. 157-188, <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2005.tb00051.x>.
- Giraud B., Yon K., Bérout S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme : introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.



- Hély M. (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, p. 27-51, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009569/document>.
- Hély M. (2008a), « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-147, <https://doi.org/10.3917/soco.069.0125>.
- Hély M. (2008b), « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La Vie des idées*, 11 février, <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas.html>.
- Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Puf.
- Hély M., Simonet M. (2013), *Le travail associatif*, Paris, Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Hély M., Rétif S., Simonet M. (2015), « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125, <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0116>.
- Hély M., Simonet M. (dir.) (2008), « Splendeurs et misère du travail associatif », dossier, *Les Mondes du travail*, n° 5.
- Herman É. (2013), « Militer en travaillant contre les violences conjugales », *Cahiers du genre*, n° 55, p. 65-87, <https://doi.org/10.3917/cdge.055.0065>.
- Lebon F. (2016), « De la démocratie en centre social : enquête sur les relations professionnelles dans une association de quartier », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 340, p. 93-108, <https://doi.org/10.7202/1037405ar>.
- Le Roy A., Puissant E. (dir.), Devetter F.-X., Vatan S. (2019), *Économie politique des associations : transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Marchal E. (1992), « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, vol. 33, n° 3, p. 365-390, <https://doi.org/10.2307/3322268>.
- Mignon J.-M. (1998), *La lente naissance d'une profession : les animateurs de 1944 à 1988*, Thèse de doctorat d'histoire contemporaine, Université Michel-de-Montaigne Bordeaux 3, <http://www.theses.fr/1998BOR30002>.
- Mignon J.-M. (2006), « Quand les salariés d'associations de tourisme social, de loisirs et d'animation socioculturelle se syndiquèrent à la CFDT, février 1964-décembre 1968 », in Tartakowsky D., Tétard F. (dir.), *Syndicats et associations : concurrence ou complémentarité ?*, Rennes, Pur, p. 181-189, <http://books.openedition.org/pur/25333>.
- Narcy M. (2009), « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie & Prévision*, n° 188, p. 81-99, <https://doi.org/10.3406/ecop.2009.7901>.
- Pernot J.-M. (2010), *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard (1<sup>re</sup> parution 2005).
- Preston A.E. (1989), « The Nonprofit Worker in a For-Profit World », *Journal of Labor Economics*, vol. 7, n° 4, p. 438-463, <https://www.jstor.org/stable/2535137>.

- Prouteau L. (2015), « Les emplois occasionnels dans les associations d'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 338, <https://bit.ly/34Oik6P>.
- Russo P.-D. (2020), *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*, Paris, Faubourg Éditions.
- Simonet M. (2010), *Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.
- Simonet-Cusset M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *La Revue de l'IREN*, n° 44, p. 141-155, <https://bit.ly/34T4P5T>.
- Tchernonog V., Prouteau L. (2019), *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Paris, Dalloz.
- Ughetto P., Combes M.-C. (2010), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-Logos*, n° 5, <https://doi.org/10.4000/socio-logos.2462>.
- Wolff L. (2008), « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Dares, Premières Synthèses*, n° 16.1, avril, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2008.04-16.1.pdf>.

## Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?

Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY et Carole TUCHSZIRER <sup>1</sup>

---

*Cet article interroge les voies possibles d'un renouvellement de l'action collective face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail : la place du digital, l'essor des plateformes numériques, le développement de nouvelles formes de travail indépendant. Au terme de notre enquête de terrain, nous avons identifié quatre configurations susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux associés aux transformations de l'emploi et du travail. Dans tous les cas, il existe du « grain à moudre », qu'il s'agisse des thèmes traditionnels de la revendication collective (rémunération, temps de travail, santé), ou des questions de protection et d'autonomie, telles qu'elles sont posées par les nouvelles formes de travail et d'emploi. En outre, de nouveaux acteurs collectifs ont émergé, avec lesquels les organisations syndicales tentent – ou non – de travailler à la « mouture » de nouveaux droits.*

Les mutations actuelles du travail et de l'emploi suscitent des analyses parfois prophétiques, oscillant entre une vision enchantée des possibles offerts par les technologies numériques et la crainte d'une automatisation aussi déshumanisante que destructrice d'emplois. Entre ces visions extrêmes, il est difficile de se retrouver et encore plus d'évaluer les rôles que peuvent jouer les organisations syndicales au service des travailleurs. Pourtant, face à l'infinie diversité des situations de travail, un autre écueil serait de renoncer à nommer des enjeux syndicaux, considérant que chaque situation est singulière. Cet article s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée pour la CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires <sup>2</sup>.

1. Marie-Christine Bureau est sociologue, chercheuse au Cnam, Lise-CNRS ; Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Carole Tuchszirer est socio-économiste, chercheuse au CEET et au Cnam, Lise-CNRS.
2. L'Agence d'objectifs dont cet article est issu (Bureau *et al.*, 2019) est disponible sur : <https://bit.ly/3l0ZZJQ>.

Notre enquête interroge les reconfigurations de l'action collective face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail. Le digital, l'essor des plateformes numériques, le développement de nouvelles formes de travail « indépendant », sont emblématiques de ces transformations que de nombreux rapports ont analysé ces dernières années. Ces évolutions, à l'ampleur encore débattue, bousculent les pratiques syndicales. Plus fondamentalement, elles affectent les catégories les plus structurantes du syndicalisme moderne : statuts d'emploi, façons de travailler, contenu et sens du travail, formes de solidarités, jusqu'aux contours mêmes de l'entreprise et du salariat. En conséquence, elles interpellent les organisations et interrogent frontalement leur capacité à produire de nouvelles solidarités et des réponses collectives pertinentes dans un contexte fortement déstabilisant pour l'ensemble du système de relations professionnelles.

Les cas de figure analysés dans l'étude mettent en lumière plusieurs enseignements. D'abord, ces problématiques nouvelles constituent autant d'enjeux dont le syndicalisme peut se saisir pour repenser ses pratiques et son rapport au salariat. Les questions éthiques, la quête d'autonomie et de bienveillance, l'investissement dans le travail, son débordement fréquent sur la sphère privée, les risques de *burn out*, le droit ou le devoir de déconnexion ont souvent été évoqués lors de nos entretiens. Ensuite, les enquêtes montrent que le syndicalisme et les institutions du salariat – Code du travail, instances de représentation du personnel (IRP), conventions collectives... – coexistent et cohabitent avec les modalités alternatives d'action et de représentation des nouvelles formes de travail et d'emploi. Le syndicalisme et la législation du travail par exemple sont bien présents, ou ne sont jamais bien loin des cas étudiés. Il y a donc moins opposition ou incompatibilité entre les modes de régulation, qu'émergence de configurations nouvelles dans lesquelles chacun – travailleurs, directions, organisations syndicales – cherche sa place. Enfin, les terrains d'enquête soulignent que, derrière la nouveauté des formes de travail et d'emploi, se retrouvent les préoccupations syndicales anciennes sur les conditions de production de la solidarité. Depuis leur création, les syndicats ont dû s'adapter à l'exposition des travailleurs aux risques de la division, de l'isolement et de la concurrence. Face à l'essor pris par le numérique, face aux entreprises marquées par l'éclatement des statuts d'emploi et des collectifs de travail, la question des espaces pertinents de la représentation collective est de nouveau posée. Aussi voit-on des alternatives plus anciennes – on pense ici à la place des territoires dans le champ du dialogue social (voir *infra*) – être de nouveau actualisées sous l'effet de ces mutations techniques et organisationnelles. À partir de nombreux exemples de terrain, cet article dessine ainsi une carte des possibles sur laquelle le syndicalisme apparaît

parfois clairement, ou seulement en pointillés, et qui peut constituer des repères ou des points d'appui pour repenser l'engagement collectif.

Afin de rendre compte de la diversité des enjeux syndicaux soulevés et des configurations de régulation observées, nous avons opté pour une enquête de terrain reposant sur une large palette de configurations de travail : d'une entreprise transnationale dispersée et dématérialisée aux livreurs à vélo et autres managers de proximité en passant par une coopérative d'activité et d'emploi, des *free lance*, le technopole d'un grand groupe bancaire ou encore une école de formation numérique<sup>3</sup>. Ce parti-pris méthodologique privilégie la variété des situations et des formes de travail et d'emploi, pour éclairer (et comparer) les enjeux syndicaux et de régulation dans de multiples déclinaisons de salariat, d'indépendance, de contrôle, de précarité, d'émancipation, etc. Cette approche révèle, au-delà des différences, la persistance de fortes inégalités socio-professionnelles pour lesquelles l'action syndicale est toujours requise, aujourd'hui comme hier, sur des plateformes revendicatives bien connues des organisations syndicales : le salaire, le temps et les conditions de travail, la santé... Elle met également en avant que de nouveaux espaces, objets ou thèmes revendicatifs, plus directement liés au travail, sont peut-être à reconquérir ou à se réappropriier syndicalement, comme la quête d'autonomie dont la réalité au quotidien, dans l'activité de travail, prend un relief singulier d'une entreprise à l'autre, et induit des formes d'accompagnement syndical différenciées. Le syndicalisme, dans sa conception « salariale » (industrielle) du travail, est de fait confronté aux enjeux que posent l'autonomie et, en corollaire, les risques du travail et de l'emploi dans leurs nouvelles formes, principalement supportés par les travailleurs.

La crise sanitaire provoquée par le Covid-19 a magistralement mis en évidence ces problématiques. Les confinements successifs ont ainsi rappelé la dure réalité des inégalités sociales qui l'ont accompagnée. D'un côté, des salariés, souvent des cadres, protégés du virus par la possibilité de travailler chez soi, à distance, mais pour lesquels néanmoins la conciliation vie professionnelle/vie domestique n'a pas toujours été chose aisée. De l'autre, des travailleurs bien plus exposés au risque de contagion par l'obligation d'assurer physiquement et sur le lieu de travail la continuité d'un certain nombre d'activités jugées de première nécessité durant le confinement. Entre ces deux cas polaires, des situations de télétravail qui ont aussi renforcé le contrôle numérique, en temps réel, du travail réalisé à distance. Les acteurs sociaux progressent d'ailleurs dans la régulation de ces aspects du travail, qu'il s'agisse du « droit à la déconnexion » inscrit dans la loi Travail

3. Nous n'avons pu dans le cadre de cet article rendre compte de l'ensemble de nos terrains. Nous avons donc privilégié ceux en lien avec notre questionnement centré sur les enjeux syndicaux. Pour une présentation approfondie des différents terrains, voir Bureau *et al.* (2019).

(El Khomri) de 2016, qui vise explicitement à l'« adaptation du droit du travail à l'ère numérique », ou de la négociation nationale sur le télétravail qui s'ouvre en novembre 2020 pour encadrer ses pratiques et conditions d'utilisation.

Au-delà de cette crise, qui aura servi de révélateur social pour certains, la mise en scène de l'extrême hétérogénéité des situations de travail rend compte de la difficulté à penser l'action collective pour répondre aux défis posés par ces formes, plus ou moins nouvelles, de mobilisation de la main-d'œuvre. Pour nous aider à faire quelques pas de plus sur la voie délicate et étroite du renouvellement syndical, nous exposons dans un premier temps la grille analytique retenue pour l'étude et qui nous a guidés dans le choix de nos terrains d'investigation (I). Puis nous rendons compte de la variété des enjeux syndicaux associés à ces transformations en distinguant la situation de travailleurs salariés (II) de celle de travailleurs situés à la frontière du salariat (III), où de nouveaux acteurs collectifs émergent, avec lesquels les organisations syndicales tentent de travailler à la fabrique et la conquête de nouveaux droits.

## **I. Protection salariale et autonomie : un kaléidoscope de situations**

Dans cet article, nous proposons d'esquisser une cartographie des enjeux syndicaux et des configurations de régulation associées. Pour cela, nous analysons nos données de terrain en prenant appui, d'une part sur les résultats des enquêtes COI (changements organisationnels et informatisation) qui permettent de distinguer deux régimes de mobilisation de la main-d'œuvre avec les technologies de l'information et de la communication (TIC), d'autre part sur la grille élaborée à la fin des années 1990 par Dupuy et Larré (1998) pour analyser la diversité des situations du travail contemporain selon deux dimensions, en croisant l'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui pèse sur le travailleur.

### ***1.1. TIC et régimes de mobilisation de la main-d'œuvre***

Une recherche de 2012 basée sur l'exploitation statistique de l'enquête COI met en évidence deux régimes principaux de mobilisation de la main-d'œuvre en lien avec les TIC : « Les technologies connectées, utilisées par un salariat de confiance, souvent cadre ou profession intermédiaire dans de grandes entreprises, sont associées à un vécu marqué par l'intensité du travail et le débordement dans la sphère privée mais aussi par de l'autonomie et du bonheur professionnel, c'est-à-dire un bien-être lié au sentiment que le travail est reconnu à sa juste valeur. À l'opposé, les utilisateurs de technologies pas ou peu connectées et les salariés des entreprises équipées

d'outils logiciels transversaux (ERP, modélisation des processus, outils de traçabilité) ou d'un centre d'appels, ont non seulement un travail intense en termes de cadences ou de demandes internes, mais aussi peu de marges de manœuvre pour y répondre, la prescription s'étendant parfois jusqu'aux modes opératoires. De plus, leur travail est contrôlé, voire sous surveillance, alors même qu'ils peuvent devoir faire face à des injonctions peu claires ou contradictoires » (Greenan *et al.*, 2012). Ces deux régimes de mobilisation qui correspondent à des expériences pour le moins contrastées, soulèvent aussi des enjeux syndicaux différenciés : la question du débordement dans la vie privée pour le premier ; le contrôle à distance et la perte d'autonomie pour le deuxième.

## **1.2. Autonomie et risque au centre des enjeux du travail contemporain**

La situation actuelle relève moins d'une montée en flèche du travail indépendant que d'un brouillage des frontières et d'une démultiplication de situations confuses ou hybrides au regard des catégories usuelles. Des travaux sur l'autoentrepreneuriat (Abdelnour, 2017) montrent à quel point l'usage de ce régime n'est soutenable que par l'arrimage d'une majorité d'autoentrepreneurs aux institutions du salariat (retraités, salariés, demandeurs d'emploi, conjoints de salariés, etc.). Nous nous retrouvons de fait confrontés à une situation de dé-cohérence massive entre institutions et pratiques, constitutive de « zones grises du travail et de l'emploi » (Azaïs, Carleial, 2017) avec leur cortège de non-droits et de conflits de régulation (Bureau, Dieuaide, 2018). Comme cela avait déjà été repéré au tournant du siècle, ceux que l'on appelle parfois les « professionnels indépendants », travailleurs hautement qualifiés du tertiaire, franchissent régulièrement la frontière entre salariat et indépendance, au gré de leurs opportunités et de leurs choix, jonglant comme ils le peuvent avec différents statuts (Coquelin, Reynaud, 2003). La grille proposée par Dupuy et Larré (1998) pour analyser les formes hybrides de mobilisation du travail n'a rien perdu de sa pertinence. En distinguant deux variables caractéristiques de la situation de travail, l'organisation de la contribution du travailleur et la répartition des risques liés à l'activité de travail, les auteurs nous permettent d'appréhender une large palette de situations relevant précisément de ces « zones grises ». En remplissant toutes les cases de leur tableau matriciel, ils montrent sur des exemples concrets que l'institution de la protection du salariat comme contrepartie du lien de subordination ne correspond plus, comme Supiot (1999) l'a relevé au même moment, à la réalité des configurations observées. Ainsi, un mandataire social salarié cumule une parfaite autonomie dans l'organisation de son travail avec une prise en charge collective du risque lié à son activité. *A contrario*, un livreur à vélo, micro-entrepreneur et affilié à une plateforme, supporte seul (ou presque) le

risque de son emploi tout en jouissant d'une autonomie très limitée. Entre ces deux extrêmes, il existe bien sûr tout un éventail de situations. Mais cela a des conséquences importantes en termes d'enjeux syndicaux car l'objectif d'une plus grande autonomie et la revendication d'une meilleure protection peuvent conduire, comme on le verra, à des stratégies différentes. Dans un contexte de décohérence entre institutions et pratiques, c'est la définition même du rapport salarial qui est en jeu.

### 1.3. Une première cartographie de notre échantillon

Le choix des situations de travail sur lesquelles nous avons mené l'enquête permet d'appréhender une palette de configurations au regard des grilles d'analyse mobilisées. Le tableau 1 situe les différents cas de figure selon le degré d'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui repose sur le travailleur. Pour Dupuy et Larré, le degré d'autonomie « inclut les processus établis à la fois pour définir l'objectif de la prestation, pour assigner les tâches et moduler l'utilisation des différents *inputs* associés à la réalisation de la prestation et enfin, pour contrôler la conformité du déroulement de la prestation aux modalités définies (...) » (*op. cit.*:3). Les auteurs définissent « les modalités de prise en charge du risque » à partir des « procédures établies pour définir qui assume les risques liés à l'activité de travail et sur quelles bases est négociée et versée la rémunération » (*op. cit.*). Le risque se décline sous différentes formes puisqu'il peut être, selon eux, d'ordre économique, d'entreprise, lié à la clientèle ou à l'emploi, à la sécurité, etc. Ainsi, à partir de ces indicateurs, il est possible par exemple de caractériser la situation des livreurs à vélo à la fois par une part de risque très élevée (incertitude sur la rémunération, situation de travail dégradée, emploi non garanti, absence ou faiblesse de droits sociaux) et une faible autonomie (prescription du travail par les algorithmes, contrôles importants par les plateformes et les clients). Les critères de ces deux dimensions sont essentiellement qualitatifs. Ils permettent donc de positionner les

**Tableau 1. Cas étudiés selon le degré d'autonomie dans l'organisation du travail et le risque supporté par le travailleur**

Risque/ Autonomie	Degré d'autonomie faible	Degré d'autonomie intermédiaire	Degré d'autonomie élevé
Niveau de protection faible (risque élevé)	Livreurs à vélo des plateformes		Entrepreneurs <i>free-lances</i> (Happy Dev)
Niveau de protection intermédiaire (risque moyen)	Managers de proxi- mité salariés (Bionut)	Développeurs salariés (Tekbank)	Entrepreneurs sala- riés (Coopaname)
Niveau de protection élevé (risque faible)			Ingénieurs <i>big data</i> salariés (Codecolor)



différentes formes de travail et d'emploi les unes par rapport aux autres en fonction de leurs degrés d'autonomie et de prise de risque pour les travailleurs. Il s'agit d'une aide à la représentation de la diversité des cas étudiés, grâce à ces deux dimensions. Et comme la mobilisation de la main-d'œuvre avec les TIC est très corrélée au degré d'autonomie, cette représentation synthétise efficacement la présentation de l'échantillon au regard des grilles d'analyse.

D'un point de vue méthodologique, nous avons associé, au gré des besoins et des opportunités d'accès au terrain, plusieurs types de méthodes et plusieurs échelles différentes : des entretiens individuels et collectifs semi-directifs (tableau 2) et des observations *in situ* avec l'analyse de documents accessibles sur Internet ; des études de cas approfondies avec des enquêtes exploratoires et des exploitations secondaires de données recueillies à l'occasion de recherches précédentes.

**Tableau 2. Méthodes de recueil d'informations dans le cadre de l'enquête**

<b>Tekbank</b>	Entretiens (collectif et individuel) avec des militants syndicaux
<b>Bionut</b>	Entretiens (collectif et individuel) avec des militants syndicaux
<b>Codecolor</b>	Entretiens avec un salarié, une DRH et un élu au CSE ; recueil de données en ligne
<b>Coopaname</b>	Entretiens avec une dizaine d'élus au CSE (en deux vagues à 6 mois d'écart) ; observations participantes à plusieurs réunions et journées d'études
<b>Livreurs à vélo</b>	Participation à une réunion d'un collectif de livreurs à vélo, entretien avec deux membres d'une association militante pour le coopérativisme de plateforme
<b>Freelances</b>	Entretiens avec des membres de coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et de réseaux d'indépendants, observation d'événements à destination des <i>freelances</i> , ré-exploitation secondaire de matériaux d'enquête antérieurs, en particulier des visites de tiers lieux
<b>Politiques syndicales</b>	Entretiens avec des secrétaires confédéraux à la CFDT, CGT, FO

## **II. La représentation collective des salariés : entre protection face au pouvoir hiérarchique et régulation de l'autonomie**

Dans cette deuxième partie, au-delà de la diversité des terrains enquêtés, nous nous attachons aux situations de travail où le travail salarié est la règle. Derrière ce statut, les mutations de l'emploi et du travail n'en sont pas moins réelles et affectent différemment les catégories de main-d'œuvre concernées. La partie analytique qui précède aide à comprendre les ressorts

de cette pluralité de dynamiques à l'œuvre qui relativise la question de la technologie comme principal déterminant des conditions de travail. Dans le secteur de la distribution (Bionut), on assiste ainsi à une version autoritaire de la technologie dont l'usage renforce de fait le contrôle exercé sur des gérants d'enseigne pourtant attirés par la promesse d'un statut libérateur proche du travail indépendant. Il en va tout autrement dans les jeunes entreprises liées au *big data* où la technologie apparaît dotée d'une dimension plus émancipatrice. L'exemple de la création d'un technopole au sein de Tekbank, une banque universelle illustre à lui seul la diversité des cas de figure rencontrés. Pour l'action collective, et l'acteur syndical quand il existe, les enjeux à relever sont multiples et confirment la nécessité d'une présence d'instances de représentation du personnel au plus près des situations de travail. Toutefois, l'éclatement des lieux et des collectifs de travail rend la tâche ardue.

### **II.1. Salariés soumis au contrôle à distance : un besoin aigu de protection face au pouvoir hiérarchique**

Nous décrivons ici le cas d'une entreprise familiale, rachetée en 2008 par un groupe de la grande distribution, spécialisée dans l'épicerie bio (enseigne Bionut). Nous avons rencontré le gérant d'un des magasins, qui a accepté cette fonction en raison de ses avantages supposés : des responsabilités managériales accrues et une grande latitude dans l'organisation de l'activité de travail. La réalité semble prendre ses distances avec cette « fiche de poste ». Sa situation concrète montre qu'il subit en quelque sorte une « double peine », cumulant le peu d'autonomie octroyée avec un temps de travail supérieur aux salariés du magasin pour une rémunération à peine plus élevée (1 700 euros net). Ces conditions de travail valent pour l'ensemble des managers de cette chaîne de distribution : « Il y a beaucoup de responsables qui sont à... 50 heures par semaine, qui viennent travailler le dimanche, sans être payés, parce qu'ils ont la pression... beaucoup font 10 h-21 h, dans la semaine, beaucoup vont travailler les jours de repos. (...) Beaucoup de responsables me disent en gros, c'est une secte, soit il faut adhérer à cette secte, soit il faut partir. Sauf qu'au siège, en fait, c'est le patron, le directeur des ressources humaines, et un autre directeur qui dirigent la boîte. »

L'autonomie des responsables de magasin est en fait purement factice et l'usage des TIC fait davantage penser à la réalité de travail des centres d'appels, placés sous haute surveillance, qu'à la promesse émancipatrice des entreprises de la Silicon Valley. Les technologies sont ici faiblement interactives et leur usage permet avant tout de renforcer le contrôle à distance par des logiciels transversaux assurant la traçabilité de l'activité de travail et le contrôle de l'entreprise (*reporting, benchmarking*). Le recours au téléphone, au mail, dans le cas présent, permet une surveillance à distance

de la gestion quotidienne des magasins : « J'ai de la pression, on m'appelle tous les jours, on me demande d'envoyer des photos, à distance, du sol, des rayons, pour voir si c'est bien rempli, si c'est propre. Tous les jours on reçoit des dizaines de mails et c'est à nous de diriger le magasin par rapport à ces mails, de mettre les affiches... On n'a pas notre avis à donner, on est des robots, on applique ce que l'on nous demande de faire. »

L'engagement syndical de ce manager de proximité a par ailleurs été vivement encouragé par la hiérarchie, non pour négocier des accords ou de nouvelles formes de pratiques sociales mais au contraire pour « être à côté des patrons », comme nous l'a mentionné notre manager. L'enjeu pour la direction est ainsi de s'allier la bonne grâce de ces managers pour inciter à la démission des salariés dont l'entreprise voudrait se débarrasser, à commencer par les militants qu'elle jugerait trop actifs. Ayant pris goût au militantisme syndical et souhaitant participer à la défense des salariés faisant l'objet de pressions de la part de la direction, ce manager de proximité se heurte aujourd'hui à un double écueil : pressions de la hiérarchie, faible soutien du syndicat. Son activité syndicale est en effet entravée par la direction qui multiplie les obstacles à la délivrance de ses heures de délégation par la pression psychologique exercée sur lui. « La dernière fois, on est partis à Marseille avec mon collègue, et le lendemain, le directeur est passé en magasin pour me mettre la pression... Il m'a mis une mauvaise note à l'audit, en me disant : "Ton magasin est sale", et je lui ai dit : "J'étais à Marseille en délégation" ; il m'a dit : "Je ne veux rien savoir, tu n'étais pas en magasin, donc..." Quand il te dit des choses comme ça, toi... t'es mal. »

Le gérant du magasin s'est donc tourné vers la fédération syndicale pour obtenir son appui face à ces multiples pressions mais sa démarche n'a pu aboutir faute de contacts. Ce manque d'accompagnement syndical a été mal vécu par le gérant qui en attendait la possibilité d'alerter sur la réalité professionnelle de ces managers, d'atténuer le contrôle autoritaire exercé par la direction et de mettre un terme à la discrimination syndicale dont font l'objet nombre de délégués. Pour la personne interrogée domine le sentiment que les syndicats, tenus trop à distance de leur réalité de travail, ne prennent pas la mesure de leurs difficultés : « On ne compte pas pour eux ; ils ne se rendent pas compte des conditions de travail en magasin ; tout ce qu'on nous demande, qu'ils nous demandent souvent, c'est de recruter de nouveaux adhérents. »

Cette attente déçue à l'égard des structures syndicales a été également mise en avant par les délégués CFDT rencontrés à Tekbank, au sein du technopole de la banque universelle (voir *infra*, II.3). La raison invoquée en est également la priorité accordée au recrutement de nouveaux adhérents au détriment du soutien aux équipes en place. De l'aveu de plusieurs de nos interlocuteurs, la loi du 20 août 2008, qui a modifié en profondeur les

règles de représentativité des organisations syndicales au niveau de l'entreprise, aurait eu pour conséquence d'entraîner une chasse au recrutement de nouveaux adhérents aux dépens du terrain et des équipes syndicales souvent en difficulté face aux évolutions des formes de travail et d'emploi. Cette tension est par ailleurs bien documentée dans les travaux sur le renouveau syndical des années 2000 qui ont pu distinguer des différences de priorité et d'allocations de moyens, selon que les organisations privilégiaient des stratégies d'expansion ou, au contraire de consolidation de leur base adhérente (Frege, Kelly, 2004 ; Rey, 2007).

Dans le cadre de Bionut, les technologies viennent s'inscrire dans des politiques managériales où le contrôle social est omniprésent et où l'usage des outils numériques ne fait qu'amplifier la surveillance au quotidien dont font l'objet ces cadres de proximité. Avec l'entreprise Codecolor, nous sommes dans un cas de figure diamétralement opposé. Les technologies connectées se meuvent dans une atmosphère de travail où la confiance et la bienveillance sont des principes structurants de son organisation sociale, dans un secteur économique par ailleurs très porteur.

## **II.2. Salariés autonomes dans leur travail et politique sociale généreuse : un besoin de régulation des temps sociaux**

L'entreprise Codecolor appartient à l'univers des données de masse et réalise la promesse inspirée des pratiques de la Silicon Valley. Cette *startup* américaine est créée en 2012 par son fondateur à partir d'un moteur de recherche conçu par ses soins dans le domaine culinaire. L'entreprise, qui appartient à la communauté de l'*open source*, est aujourd'hui le premier fournisseur mondial de logiciels permettant d'exploiter en temps réel « des gigas et des terras de données ». Son patron, que nous nommerons Steeve, est dépeint comme simple, créatif et sensible aux questions sociétales (développement durable, bénévolat, écologie, partage des tâches domestiques). Son charisme entraîne un processus d'identification pour nombre de salariés de Codecolor, et en particulier aux 800 ingénieurs (sur 1 200 salariés en 2018) qui partagent avec lui une passion pour les technologies interconnectées. Sa personnalité, son mode de management jugé ouvert et transparent, n'est pas sans conséquence au plan des relations sociales et de l'action collective. La capacité à entrer en contact directement avec lui tend à minorer le rôle des IRP dans un climat social par ailleurs très protecteur vis-à-vis de la main-d'œuvre.

L'autre caractéristique de Codecolor est d'être une entreprise dispersée et totalement dématérialisée. Elle ne dispose pas de locaux dans les 38 pays où elle est implantée ; les salariés dans leur grande majorité travaillent donc à domicile. La plupart des réunions de travail se font à distance à partir des ordinateurs *via* des *webcam*. En revanche, deux fois par an, un grand

*meeting* international est organisé durant une semaine pour rassembler physiquement des salariés qui n'ont que peu d'occasions de se croiser collectivement. Le recours massif aux technologies interconnectées permet d'accorder aux salariés une forte autonomie dans leur travail dans un climat de confiance quasi absolu. C'est ce sur quoi insiste Dave qui, en tant qu'évangéliste technologique – *technology evangelist* – au sein de Codecolor, est chargé d'accroître la taille de la communauté pour imposer le logiciel de son entreprise comme un standard sur le marché <sup>4</sup>. Dave a également été récemment élu à la tête du CSE. « Donc, par défaut, quand quelqu'un arrive dans la boîte, on lui fait confiance. C'est le truc de base. On a complètement confiance, on ne va pas lui demander : "Qu'est-ce que tu as fait hier ?" On s'en fout. Il peut avoir regardé la télé toute la journée on s'en fout royalement, ce n'est pas le problème. Par contre, si un jour, il trahit notre confiance... C'est fini, il est mort. »

Si cette *start-up* repose sur une forte atomisation du collectif de travail, Codecolor, à l'image de nombre de communautés du logiciel, ne peut être uniquement réduit à la somme des individus qui la composent. Il y a un projet fortement mobilisateur (le logiciel), un état esprit (la bienveillance), des idées (figurant dans un code source qui sert de charte à l'ensemble des salariés), un principe de respect à l'égard des salariés comme auprès des membres de la communauté qui font de cette entreprise un terrain intéressant pour observer la façon dont se fabrique du collectif, autrement que par le seul engagement syndical rendu difficile du fait de l'absence de conflits et d'une régulation individualisée des relations sociales. Cet exemple montre par ailleurs que la fragmentation et la dispersion des salariés (ici à l'échelle mondiale) ne sont pas incompatibles avec l'existence d'un collectif fortement structuré par des normes et des valeurs partagées par la communauté. La régulation autonome (communautaire, horizontale et à distance) y est particulièrement intense, et permanente. Dans ce cas précis, les organisations syndicales paraissent hors-jeu. La politique sociale semble d'ailleurs donner satisfaction à l'ensemble du personnel. Le niveau des salaires est supérieur à celui du marché, une politique de *stock-options* conséquente a été mise en place pour fidéliser une main-d'œuvre hautement qualifiée et très convoitée sur le marché du travail. Comme l'a souligné Dave, « dans notre domaine, pour retenir les gens, il faut qu'ils ne se posent même pas la question de savoir si l'herbe est plus verte ailleurs ». Au-delà des salaires, la mutuelle santé est généreuse, prise en charge à 100 % par l'employeur, elle couvre également conjoints et enfants. Nous pouvons également mentionner l'existence d'un congé paternité rémunéré de 16 semaines. Par ailleurs, chaque salarié dispose de 5 jours, dits libérés, pris sur le temps de travail

4. Sur l'émergence de ce métier, voir Errecart (2015).

pour faire du volontariat auprès d'une association de son choix. Mais la charge de travail importante qui s'impose aux salariés est telle que la pratique du bénévolat reste limitée, contrairement au congé paternité dont font usage la plupart des personnes concernées.

Par conséquent, c'est bien sur la question du travail, et non de l'emploi, que se focalise l'attention du secrétaire du CSE, fraîchement élu à la tête de cette structure pour la « filiale » française qui compte désormais près d'une cinquantaine de salariés. Faiblement motivé au départ pour occuper cette fonction de représentation, c'est à la demande de la direction qu'il accepte finalement la proposition. Ses préoccupations sont actuellement centrées, non sur le temps de travail en tant que tel mais sur la charge de travail et le risque de *burn-out* difficile à déceler dans une entreprise distribuée « alors qu'autour de la machine à café, on décèlerait le risque plus vite ».

La conciliation des temps sociaux, le risque de débordement de la vie professionnelle sur la vie privée sont donc au cœur des problématiques que ce représentant du personnel souhaiterait traiter dans le cadre de son mandat. Le fait de travailler à domicile, l'absence de régulation du temps de travail par un autre niveau hiérarchique mais aussi la passion et l'engagement mis dans le travail posent frontalement la question de la porosité des temps sociaux difficile à gérer individuellement (Thoemmes, Giotto, 2016). Les propos recueillis auprès d'un ingénieur de l'entreprise illustrent cette difficulté : « Je n'ai pas de pression en tant que telle pour aller à des rendez-vous mais je me la mets un peu tout seul (...), j'ai envie de bien faire mon boulot. Mais la charge de travail est monstrueuse, il faut savoir s'arrêter. Chez Codecolor tu peux ne pas t'arrêter de travailler parce qu'il y a des gens qui sont toujours connectés (...). Si tu ne sais pas mettre des limites, tu te fais rapidement bouffer par la société. » Le secrétaire du CSE tente ainsi, en lien avec la direction également sensible à cette question, de faire appliquer par les salariés le droit, et le devoir, de se déconnecter. Pour ce représentant du personnel, la lutte contre l'épuisement professionnel est délicate à mener en raison de la difficulté à le déceler dans un contexte d'invisibilité du lieu d'exercice de l'activité de travail. L'entreprise dématérialisée et dispersée pose ainsi un redoutable défi à l'action syndicale. Malgré cette contrainte forte, l'exemple de Codecolor témoigne de la nécessité d'une représentation du personnel pour mieux réguler l'autonomie y compris dans les entreprises où la technologie numérique s'accompagne de relations sociales placées sous le signe de la bienveillance.

### **II.3. Les difficultés de représentation du personnel quand le collectif est éclaté**

Dans la banque universelle Tekbank, la direction s'est dotée en 2016 d'un technopole situé en région parisienne, directement inspiré des campus

de la Silicon Valley, et a opéré d'importantes réorganisations internes (mode projet, *flex office*). Il s'agit en quelque sorte d'une vitrine technologique qui met en scène à la fois la pointe avancée des technologies numériques mais également des méthodes de management dites « agiles » supposées favoriser la fluidité des échanges et des coopérations. La modernité de ce cadre de travail tranche pourtant avec certaines pratiques sociales jugées archaïques, voire rétrogrades, par les différents délégués CFDT rencontrés. La norme de bienveillance qui s'est imposée dans le cadre de l'exemple précédent est loin de s'appliquer au sein du technopole de la banque : « Ils ont une vision vraiment archaïque des choses (...). Ils en sont à faire des coups pour licencier des gens, à leur trouver des fautes graves pour ne pas faire des plans sociaux... donc voilà, notre premier problème, pour moi, il n'est pas de nous adapter au numérique, de nous adapter au télétravail, il est ce problème-là : cette entrave qu'on a de la part d'une direction. » L'autre difficulté majeure à laquelle se heurte l'action collective est liée à l'éclatement des statuts d'emploi : « Notre problématique, c'est les collègues qui sont prestataires de service. (...) Nous, on s'intéresse à tout le monde, donc on distribue (les tracts) à tout le monde. Mais par contre, pour le coup, quand on veut faire du développement, avoir des nouveaux militants, etc., il y a une partie qui peuvent être intéressés, qui vont aller dans une autre section – parce que, à la CFDT, on est organisés en branches professionnelles et géographiques. Ou syndicales. Voilà. Donc on envoie les collègues vers le Betor, qui est la branche des Syntec. Voilà... donc effectivement, *flex-office*, *flex-work*, télétravail, temps partiels, beaucoup de prestataires, c'est compliqué pour militer, parce que ce qui compte, ce qui est important, c'est la proximité. C'est de voir les gens. »

Face aux processus de dématérialisation de l'entreprise, un défi majeur réside donc dans l'organisation d'actions collectives regroupant des travailleurs aux statuts hybrides. Il interpelle directement les structures syndicales et le fonctionnement interne aux organisations, hérités du XX<sup>e</sup> siècle et pensés pour un salariat stabilisé. Si cette réalité n'est pas nouvelle, elle tend à se renforcer. Il est donc intéressant à cet égard de rappeler des précédents de stratégies syndicales face à de telles situations. L'exemple des chantiers navals de Saint-Nazaire (Conchon *et al.*, 2011) montre comment un processus de ré-institutionnalisation des relations professionnelles se met en place à la fin du siècle dernier, après que le site a été radicalement transformé par un recours massif à la sous-traitance, par l'externalisation de services auparavant intégrés et par l'éclatement des collectifs salariés. La ré-institutionnalisation se fait alors par « la création d'instances paritaires à dimension territoriale, concernant tous les salariés des entreprises venant travailler sur le site du donneur d'ordre, et pour lesquels les textes négociés ouvrent des droits subsidiaires à ceux existant dans leurs entreprises,

lorsqu'ils existent ». À ce titre, la nouvelle forme de dialogue social territorial (Jobert, 2008) agit comme un filet de sécurité, au même titre que les conventions de branches, offrant une protection *a minima* pour les salariés embauchés dans des entreprises dans lesquelles les droits sont faibles voire inexistants. Sans la perspective d'une telle alternative, la coexistence de ces multiples statuts d'emploi (salariés du groupe, salariés des sous-traitants, indépendants), assortis de niveaux de protection très différents au sein des collectifs de travail posent donc le délicat problème, pour les délégués rencontrés, de l'espace de la représentation des travailleurs à considérer dans un tel contexte.

L'entretien a, par ailleurs, fait émerger une demande de démocratie dans l'entreprise, le désir d'aborder des questions stratégiques comme les délocalisations, le futur des emplois, la déontologie. En revanche, la stratégie de communication syndicale auprès des salariés fait l'objet de débat entre les militants : jusqu'où aller pour mobiliser de nouvelles recrues et améliorer ainsi la représentativité du syndicat ? Quel équilibre entre travail de fond et communication efficace ? Cet enjeu apparaît d'autant plus vif que dans ce cas, la CFDT arrive seulement en troisième position au niveau des services centraux. Mais l'entretien a montré que la priorité donnée à l'enjeu de la représentativité a pu en reléguer d'autres, pourtant stratégiques également, comme l'intégration des jeunes adhérents. Cette opinion est partagée par le manager de proximité de l'entreprise alimentaire Bionut. Également représentant syndical, il exprime une demande d'intervention syndicale au plus près du terrain, pour outiller les élus face à ces nouveaux enjeux.

Ces exemples, empruntés à des situations de travail où le statut de salarié est de mise, montrent également la variété des contextes professionnels à prendre en compte. Si l'autonomie est recherchée par tous les salariés rencontrés, sa réalisation concrète dans le travail ne va pas sans poser problème. Toutefois, la façon d'y répondre, pour les représentants du personnel, ne peut être identique selon que l'on travaille dans une *start-up* dématérialisée, au sein d'une enseigne alimentaire ou d'un établissement bancaire.

### **III. Aux frontières du salariat : réseaux de *freelance*, coopératives et plateformes**

Les travailleurs indépendants, qu'ils le soient par choix, par nécessité ou par le jeu des circonstances, ne se distinguent pas des salariés par un individualisme inné ou même inhérent à leur situation juridique. En d'autres termes, ils savent s'organiser ; les salariés n'ont pas le monopole de l'organisation collective. D'Amours (2010) a été l'une des premières à montrer le rôle des organisations d'indépendants dans le champ des relations professionnelles et leur capacité à faire évoluer les règles du jeu. Considérant



qu'un travailleur indépendant est toujours à la fois un travailleur et un entrepreneur, elle met en exergue la pluralité des logiques d'action déployées par ces acteurs dotés d'une double identité. En effet, les organisations que les indépendants parviennent à faire exister malgré la dispersion physique des personnes et la disparité des situations, se trouvent, dans les faits, tiraillées entre plusieurs objectifs : s'unir pour réguler le marché de prestations sur lequel ils agissent (prix minimum, conditions de prestation et de réponses aux appels d'offres, règles sociales et fiscales d'exercice de l'activité), se mobiliser pour obtenir une meilleure rémunération du travail et des conditions de protection sociale décentes ou tenter de prendre la main sur l'organisation de la production. Les choix d'actions prioritaires prennent des contours différents selon les ressources dont disposent les uns et les autres. Pour les *freelances*, souvent hautement qualifiés, la résistance aux pratiques de sous-traitance abusive et, plus généralement, aux déséquilibres sur le marché des services, le dispute à l'objectif d'amélioration de leur protection sociale. Mais la tension est encore plus vive pour les livreurs à vélo, soumis parfois à des conditions de rémunération et de protection sociale indignes, partagés entre l'horizon de conquête des droits élémentaires et l'horizon de conquête d'autonomie par la maîtrise du pouvoir des algorithmes.

Pour les organisations syndicales, confrontées historiquement à ces deux objectifs des travailleurs, que sont la protection salariale et l'autonomie, l'enjeu est de trouver comment s'articuler avec ces formes d'organisation collective initiées en dehors d'elles. De fait, l'absence syndicale ne signifie pas absence de régulation ou anomie sociale. Les syndicats doivent composer avec d'autres types de régulation. Pour préciser ces enjeux, nous allons explorer d'abord la pluralité des stratégies d'action collective chez des *freelances* (à Happy Dev et Coopaname, III.1) puis les tensions qui traversent les revendications militantes des livreurs à vélo (III.2).

### **III.1. S'organiser collectivement pour affronter les déséquilibres de marché et/ou pour mutualiser la protection sociale : l'exemple des freelances**

Si les *freelances* ne sont pas soumis au lien de subordination, cela ne les met pas à l'abri de rapports de force défavorables par rapport à leurs donneurs d'ordre, en particulier lorsque ceux-ci sont des grands groupes ou des plateformes. À partir de ce constat, d'Amours identifie plusieurs stratégies d'action collective qui s'offrent à eux : faire reconnaître la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard des sous-traitants (logique syndicale élargie), s'accorder sur une grille de prix conventionnels (logique professionnelle) ou s'unir pour rééquilibrer des relations asymétriques sur des marchés oligopolistiques (logiques entrepreneuriale et/ou coopérative). La

logique « syndicale élargie » vise à négocier collectivement certaines conditions de travail en s'inspirant des protections du Code du travail mais en refusant l'assimilation au salariat (identité de travailleur autonome), tandis que la logique « professionnelle » consiste à réguler le marché du travail par des barrières à l'entrée de la profession et une surveillance de la qualité des services (identité de professionnel), sans distinction de statut (D'Amours, 2010). Les logiques « entrepreneuriales et coopératives » vont encore plus loin dans la régulation des rapports entre prestataires et donneurs d'ordre. Nous voyons ainsi émerger de nouveaux acteurs des relations professionnelles qui présentent une particularité tout à fait intéressante : ils agissent à la fois sur les règles du droit social et sur les règles du commerce, tant ces dernières sont déterminantes pour les conditions de travail. Dans les faits, les organisations collectives, confrontées à la nécessité de solidarités concrètes, se limitent rarement à une seule stratégie. Nous pouvons néanmoins illustrer la polarité entre deux modèles d'action collective pour le changement institutionnel, à l'aide de deux exemples d'organisations de travailleurs autonomes : Happy Dev, réseau d'indépendants visant à travailler d'égal à égal avec les donneurs d'ordre et Coopaname, coopérative multiactive d'entrepreneurs-salariés-associés.

Happy Dev est un réseau d'indépendants du numérique. Le collectif s'est construit sur le refus d'une alternative entre se placer sous la protection des géants économiques et vivre dans une solitude précaire. À cette fin, Happy Dev fédère des collectifs répartis sur le territoire français et constitue des équipes sur mesure pour assurer des projets, sous la responsabilité d'un membre expérimenté. L'adhésion au réseau permet ainsi aux indépendants de développer leur activité et d'accéder à des projets de plus grande ampleur. Le collectif se réclame d'une identité de *freelances*, au point de faire figurer dans le manifeste commun : « Nous aspirons à nous sentir libres. Le salariat est pour nous une forme d'asservissement. Happy Dev rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin. » Comme d'autres organisations du travail qui émergent dans ces milieux, le réseau mélange les statuts juridiques et ce n'est pas le contrat de travail qui fonde l'appartenance au collectif. En 2018, une jeune femme, membre de Happy Dev, que nous appellerons Audrey, nous explique le fonctionnement du réseau, animée par une entité constituée en société par actions simplifiée (SAS) : « À Happy Dev, les associés (de la SAS) sont responsables vis-à-vis du client. C'est à eux aussi de constituer leur équipe, le cas échéant en constituant des binômes junior/senior pour faire de la montée en compétences. » Pour chaque projet, la répartition du chiffre d'affaires tient compte de la dimension collective de l'organisation, par exemple : 10 % pour la marque (si le projet arrive directement dans la boîte commune) et 5 % pour l'associé. Au sein des équipes, la fixation des rémunérations reste

un enjeu sensible : comme indépendant, chaque *freelance* est libre de déterminer son prix mais il le fait sous le contrôle social du groupe, ce qui évite en particulier de « casser les prix ». Si les motifs avancés pour l'adhésion au réseau apparaissent d'abord économiques, cela n'est pas incompatible avec l'objectif militant d'équilibrer les rapports de force dans la relation commerciale avec les grands groupes. Pour Joris, membre de Happy Dev, la relation d'égal à égal avec le client est essentielle : c'est une prise de pouvoir d'autant plus importante que, souligne Joris, ils (à Happy Dev) « ne viennent pas de l'élite des grandes écoles ». En revanche, au moment de l'enquête, la question de l'accès aux droits ne semble guère posée, en raison probablement du profil sociologique des membres, principalement des jeunes trentenaires diplômés.

*A contrario*, dans la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname, l'action collective a concerné d'abord l'accès aux droits sociaux. Coopaname est une coopérative multi-active qui rassemble environ 850 membres, porteurs de projet dans des activités variées, principalement dans les services et l'artisanat, ainsi qu'une équipe de permanents. Parmi les entrepreneurs-salariés, certains sont en accompagnement à l'entrée dans la coopérative, d'autres en activité et une partie d'entre eux sont devenus sociétaires. Les coopératives d'activité et d'emploi ont été créées au milieu des années 1990 pour sécuriser des porteurs de projet, de façon à concilier travail autonome et protection sociale. Il s'agissait donc dès l'origine d'élargir, au-delà du lien de subordination, l'accès aux droits sociaux du salariat. Depuis la loi Hamon de 2014, étape marquante dans un long processus de fabrique instituante (Bureau, Corsani, 2019), les entrepreneurs-salariés-associés sont assimilés salariés. Comme le souligne un membre de la direction de Coopaname : « Avec le régime général, on a vraiment le coût le plus faible pour les meilleurs avantages. Pourquoi renoncer à ces conquêtes sociales sous prétexte qu'on voudrait avoir un peu plus de liberté et de citoyenneté dans l'entreprise ? »

Au-delà de l'accès aux droits sociaux, Coopaname s'est aussi saisie du cadre légal des institutions représentatives du personnel, en complémentarité des commissions et espaces de délibération qui existaient déjà dans la coopérative. Elle complète donc ses dispositifs internes de régulation autonome (assemblées générales, multiples commissions de travail, etc.) avec la création d'un CSE. L'ambition est de mettre en musique une institution fondamentale du salariat dans un contexte particulier où le salarié est aussi son propre patron. C'est un véritable défi. Comme le soulignent Delvolvé et Veyer (2009), ces institutions sont « souvent jugées superfétatoires au sein du mouvement des coopératives de production, en raison de la multiplicité des espaces de débats (AG, groupes de travail) », ce qui amènerait « nécessairement la vacuité des IRP » (*ibid.*:84.). Pourtant, Coopaname va

s'investir pleinement dans la dynamique de création d'une représentation du personnel, initialement avec des délégués, un comité d'entreprise et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), puis avec le CSE actuel. Le CHSCT s'est révélé particulièrement attractif pour les coopanamiens, comme moyen d'agir sur la santé des membres de la coopérative. Mais la tâche est immense dans une organisation de travailleurs autonomes qui rassemble des centaines d'unités de travail. Selon le rapport d'activité de 2016, le premier CHSCT a ainsi établi des fiches de préconisations pour chaque grande famille de risque identifié afin de permettre aux coopanamiens et à la direction de mettre en place des actions de prévention.

Les premiers représentants du personnel ont manifestement essayé les plâtres, ce qui a conduit à une vague de démissions. À la deuxième génération de représentants, la double qualité, propre au monde coopératif, reste perçue comme une tension permanente : « Je l'ai toujours dit, le patron en moi dit que c'est trop cher, mais le salarié dit que ça va très bien », confie une déléguée. Mais le processus est lancé et d'après les entretiens réalisés en 2018 auprès des délégués de la deuxième génération, ceux-ci sont parvenus à définir leur rôle spécifique dans l'organisation. Lucille le définit ainsi : « Moi, c'est un rôle de vigie, pour moi, clairement. Un rôle de vigie, parce que le CA <sup>5</sup>, il administre et il gère, et nous, on est une vigie qui soulève les problèmes, et qui demande un calendrier pour les régler, hein, mais moi, voilà... moi, je suis une vigie... » Les quatre élus interrogés en février 2019 disent aussi avoir trouvé leur place. Chacun a choisi au moins un dossier sur lequel s'investir et qui l'intéresse : organisation de manifestations collectives et culturelles, réflexions sur le harcèlement, participation au CA, santé et qualité de vie au travail, etc. En revanche, le lien ne s'est pas fait avec les organisations syndicales ; une rencontre antérieure des coopanamiens avec la CFTC, à l'occasion de la préparation des élections du CSE, avait même échoué, en raison d'un écart trop important entre les représentations des uns et des autres. La coopérative déplore d'ailleurs ce manque de liens avec les organisations syndicales et les décalages culturels existants. Ce qui pose clairement un défi pour les syndicats : dans une organisation de travailleurs autonomes comme Coopaname, le besoin de représentation collective existe bel et bien mais la réponse à ce besoin ne va pas de soi et exige même un important travail de redéfinition.

Si les modes d'action collective sont historiquement différents entre Coopaname et Happy Dev, Audrey, membre des deux organisations, voit bien la complémentarité possible entre les deux approches : Coopaname lui permet d'avoir un statut et de participer à une vie démocratique intense,

---

5. Conseil d'administration.

mais c'est surtout grâce à Happy Dev qu'elle trouve des clients. Elle aimerait donc créer une entité hybride qui allie la force de frappe du réseau pour décrocher des projets et l'expérience de Coopaname dans la mise en œuvre des valeurs de solidarité. Les évolutions récentes de Coopaname (développement de collectifs de production internes) témoignent d'ailleurs d'une certaine convergence entre les modes d'action de ces deux organisations.

### **III.2. Revendiquer des droits salariaux ou reprendre la maîtrise de l'algorithme : l'exemple des livreurs à vélo**

Si les livreurs à vélo partagent avec les *freelances* le statut de micro-entrepreneur, leur situation est tout autre. Ils sont en quelque sorte soumis à une double peine : subordination à l'algorithme des plateformes qui les font travailler et faiblesse des droits sociaux. En réalité, le mouvement de plateformes n'a pas radicalement changé la nature des problèmes spécifiques au métier de coursier : une indépendance toute relative, des risques élevés, le dilemme entre paiement à l'heure ou au bon (Esterle-Hedibel, 1997). En revanche, il a introduit deux nouveaux enjeux de conflit : le management par algorithme et l'accès à la couverture sociale. Le travail de Jan (2017) montre la persistance d'un rapport ambivalent au métier entre culture du *biker*, fierté de la performance et difficulté à se projeter. Mais il montre aussi que dans les conditions actuelles, la situation professionnelle de livreur à vélo n'est plus guère soutenable : de fait, elle est d'autant mieux vécue qu'elle constitue un revenu d'appoint ou une transition dans une trajectoire. Depuis 2007-2008, on assiste à l'explosion des autoentrepreneurs affiliés à des plateformes numériques. Mais le management par algorithme, loin de désarmer la contestation, tendrait plutôt à la stimuler (Cant, 2018). Le mouvement a été très vite transnational. En France, l'organisation s'est faite d'abord sur la base de collectifs locaux (Collectif des livreurs autonomes de Paris – Clap, Coursiers lyonnais, Collectif Coursiers Bordeaux, etc.), plus ou moins soutenus selon les cas par des organisations syndicales. Les mouvements de grève sont en général déclenchés par un changement dans la politique de tarification de la plateforme.

À l'heure actuelle, l'organisation collective des livreurs à vélo oscille entre une logique syndicale, classique ou élargie, pour revendiquer des droits sociaux, et une logique coopérative pour acquérir la maîtrise de la plateforme de mise en relation. En nous basant sur une réunion du Clap à laquelle nous avons pu être présents, nous n'avons pas repéré de consensus évident quant aux revendications. En effet, les situations sont très différentes entre des étudiants pour qui l'autoentrepreneuriat fournit de l'argent de poche et des personnes en situation de « faux salariat » qui travaillent 60 à 70 heures par semaine. Il existe néanmoins des thèmes récurrents. Ainsi la revendication d'un tarif minimum rassemble assez largement. Ensuite,

il y a accord pour considérer que les couvertures sociales proposées par les plateformes protègent mal. « On ne tranche pas la question salarié ou autonome, mais on veut la même protection sociale » (membre du Clap). Enfin, les coursiers dénoncent le management par les algorithmes : des algorithmes opaques et un accès aux *plannings* qui dépend de la notation obtenue.

Les moyens de lutte s'inspirent des méthodes syndicales et les collectifs bénéficient parfois d'un soutien direct (ex CGT-Coursiers) ou tout au moins d'un appui par des personnalités militantes. Cette articulation se heurte néanmoins à un problème de légitimité et Jérôme Pimot, membre fondateur du Clap, souligne bien l'ambivalence de la situation : « Si on n'avait pas eu le soutien de la CGT et de Sud, on n'en serait pas là, mais c'est vrai qu'aujourd'hui ces syndicats ne peuvent plus se permettre d'être en première ligne. Si un type de la CGT arrive dans la rue avec sa chasuble et son drapeau, les mecs s'enfuient <sup>6</sup>. »

Une autre forme d'organisation collective, non exclusive de l'action revendicative, consiste à créer des coopératives. Cette voie a été choisie par un certain nombre de coursiers. Et l'association Coopcycle rêve d'en faire un horizon alternatif. Coopcycle a été créée par un groupe de personnes qui se sont rencontrées à Nuit debout. Nous discutons avec deux d'entre eux : l'un, que nous appellerons Christian, est étudiant, l'autre, Armand, développeur au chômage. Armand nous raconte les origines et le projet de Coopcycle : « On est tous bénévoles. C'est une association militante, née des problèmes autour des plateformes de livraison de repas. Le projet a commencé suite à la faillite de Take Eat Easy en 2016. Deliveroo en a profité pour durcir ses conditions, vu qu'ils avaient moins de concurrence. L'idée a alors germé de faire une plateforme alternative, un logiciel *open source* qui deviendrait un commun numérique, qui deviendrait la propriété des livreurs. »

Armand envisage une transnationalisation rapide de l'alternative coopérative, en articulation avec la coopérative belge Smart, mais Christian s'interroge sur la réceptivité des livreurs à la voie coopérative, en particulier du fait des évolutions sociologiques du milieu : « Le Clap est soutenu par la CGT. Une difficulté qu'on a, c'est au niveau de la sociologie des livreurs sur le terrain, ça a pas mal changé, c'est plus des jeunes de banlieue qui viennent bosser à Paris et qui ne sont pas réceptifs à ce discours-là de coopérative. Ils ne le comprennent pas. Donc, comment adapter notre discours pour présenter cette alternative-là aux livreurs, c'est un des enjeux sur lesquels on doit avancer. Ne pas être trop intellectualiste ! »

6. F. Benoit, « Les syndicats aussi sont-ils en voie d'ubérisation ? », *Usbek & Rica*, 9 septembre 2018, <https://usbeketrica.com/article/les-syndicats-aussi-sont-ils-en-voie-d-uberisation>.

Armand et Christian précisent leur vision du modèle de salariat coopératif qui inclut une forme de subordination mais une subordination consentie au collectif (dont par ailleurs, les membres seraient partie prenante). Selon Armand, « l'idée, c'est opposer à la vision autoentrepreneur la vision "salarié et coopérateur" pour avoir aussi l'autonomie et la liberté dans ses choix, pas la fausse liberté vendue par les plateformes, reprendre la protection sociale du salariat et en même temps la vie coopérative avec plus d'autonomie au travail et le plus de participation possible. »

La mise en regard de la situation des *freelances* et de celle des livreurs à vélo révèle, malgré des différences évidentes, une même tension entre une stratégie d'action centrée sur la conquête des droits sociaux (soit en élargissant le périmètre du salariat, soit en œuvrant à la convergence des régimes) et une stratégie d'action visant à inventer de nouvelles formes d'organisation productive (coopératives, réseaux d'indépendants) qui opposent la force du collectif des travailleurs indépendants au pouvoir économique des donneurs d'ordre.

## Conclusion

La crise sanitaire a, semble-t-il, encore accentué les différences vécues dans l'expérience du travail entre travailleurs dits « de première ligne », salariés au chômage partiel, indépendants privés pour certains de leur source de revenu, et télétravailleurs confrontés aux difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée à leur domicile. Les situations que nous avons explorées reflètent bien cette pluralité d'expériences. Elles révèlent globalement un besoin d'organisation collective et mettent en évidence des enjeux différenciés d'action syndicale : entre protection des salariés vis-à-vis d'un contrôle hiérarchique renforcé par l'usage des technologies numériques, extension de la protection sociale aux travailleurs formellement indépendants, accompagnement des télétravailleurs.

À partir de notre grille d'analyse initiale croisant niveau de protection et degré d'autonomie, le tableau 3 fait apparaître quatre configurations types susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux.

Les organisations syndicales et les institutions du salariat ne sont d'ailleurs jamais bien loin des cas étudiés. Elles sont présentes avec des élus syndiqués à Bionut et à Tekbank, deux entreprises « classiques » qui ont fortement misé sur les outils et la culture numériques pour adapter leurs organisations du travail. La protection du salariat se combine ici avec des formes renouvelées et modernisées, voire accentuées de contrôle sur l'activité. Les organisations syndicales sont aussi présentes dans l'histoire des livreurs à vélo, dont les mobilisations ont bénéficié des appuis et de l'expérience de militants chevronnés. Ces proximités ambivalentes ont été

repérées également dans les mouvements des VTC pour l'amélioration de leurs conditions de travail et de rémunération. Ailleurs, à Codecolor et Coopaname, ce sont des élus du personnel qui contribuent à la démocratie sociale avec les institutions du salariat. Ces deux entreprises qui sont très éloignées du modèle classique, puisque l'une est entièrement dématérialisée et l'autre réunit des entrepreneurs-salariés dans un cadre coopératif, ne font donc pas l'impasse sur ces dispositifs. Plus encore, ils se les réapproprient pour en faire de véritables outils de régulation, notamment à Coopaname. Le réseau Happy Dev, de nature différente, paraît quant à lui plus éloigné du fait syndical.

**Tableau 3. Quatre configurations d'enjeux syndicaux selon l'autonomie et le risque**

Risque/ Autonomie	Degré d'autonomie faible	Degré d'autonomie élevé
<b>Niveau de protection faible</b>	Tension entre deux objectifs : extension de la protection sociale (ou requalification)/ restauration de l'autonomie (maîtrise de l'algorithme ou des prix)	Extension de la protection sociale aux travailleurs indépendants/rééquilibrage des relations de sous-traitance
<b>Niveau de protection élevé</b>	Restauration de l'autonomie (protection contre le pouvoir hiérarchique)	Régulation de l'autonomie (équilibre des temps), démocratie d'entreprise

Les différents terrains enquêtés montrent donc bien des configurations plurielles de régulations qui coexistent et dans lesquelles les organisations syndicales peuvent trouver une place. De plus, dans tous les cas, il existe des enjeux syndicaux – du « grain à moudre », qu'il s'agisse des thèmes traditionnels de la revendication collective (rémunération, temps de travail, santé), ou des questions de protection et d'autonomie, telles qu'elles sont posées par les nouvelles formes de travail et d'emploi. Les organisations devront cependant composer avec les régulations alternatives existantes et avec l'éclatement des collectifs de travail, tant du point de vue géographique que du point de vue des statuts. Cela oblige l'action syndicale à investir de nouveaux niveaux d'action, comme le niveau territorial, et à imaginer de nouvelles modalités, entre autres par un recours raisonné aux différentes technologies de communication. Mais cette réinvention possible de l'action syndicale suppose de trouver un équilibre, dans les différents secteurs, entre la recherche de nouveaux adhérents, la fidélisation des militants et des adhérents, et l'accompagnement des travailleurs aux prises avec les nouvelles formes de travail et d'emploi.



## Références bibliographiques

- Abdelnour S. (2017), *Moi, petite entreprise : les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Puf.
- Azaïs C., Carleial L. (2017), *La « zone grise » du travail : dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord*, Bruxelles, Peter Lang.
- Bureau M.-C., Corsani A. (2019), « Fabriques instituant », in Bureau M.-C., Corsani A., Giraud O., Rey F. (dir.), *Les zones grises des relations de travail*, Teseopress, <https://www.teseopress.com/dictionnaire/chapter/fabriques-instituantes/>.
- Bureau M.-C., Dieuaide P. (2018), « Institutional change and transformations in labour and employment standards: An analysis of "grey zones" », *Transfer*, vol. 24, n° 3, p. 261-277, <https://doi.org/10.1177/1024258918775573>.
- Bureau M.-C., Dupuy C., Rey F., Sarfati F., Tuchsirer C. (2019), *Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, avril, <https://bit.ly/3l0ZZJQ>.
- Cant C. (2018), « 2016-2017 : La vague de résistance des travailleurs des plateformes de livraisons européennes », *La Rue est notre usine*, 24 février, <https://bit.ly/3fO1Vo1>.
- Conchon A., Dressen M., Rey F. (2011), « Désinstitutionnalisation des relations professionnelles ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 6, n° 1, p. 125-146, <https://doi.org/10.7202/1000452ar>.
- Coquelin L., Reynaud E. (2003), *Les professionnels autonomes : une nouvelle figure du monde du travail*, Rapport final d'une étude réalisée pour la Direction des entreprises commerciales artisanales et de services (Decas), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, mai, <https://bit.ly/37hZJRS>.
- d'Amours M. (2010), « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 65, n° 2, p. 257-280, <https://doi.org/10.7202/044302ar>.
- Delvolvé N., Veyer S. (2009), « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : Produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », Communication publiée dans les actes du Colloque « Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique ? », IX<sup>es</sup> Rencontres internationales du RIUESS, Roannes, Coopaname, <https://bit.ly/2VkvxHQ6>.
- Dupuy Y., Larré F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et Emploi*, n° 77, p. 1-14, [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/77\\_902.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/77_902.pdf).
- Errecart A. (2015), « Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants », *Communication et Professionnalisation*, n° 3, p. 48-69, <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.453>.
- Esterle-Hedibel M. (1997), « Entre petit boulot et profession : les coursiers deux roues », *Agora débats/jeunesses*, vol. 8, n° 1, p. 117-128, <https://doi.org/10.3406/agora.1997.1555>.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199270149.001.0001>.

- Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F., Rosanvallon J. (2012), « TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI », *Rapport de recherche*, n° 77, CEE, juin, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-007110223>.
- Jan A. (2017), *Les forçats du bitume*, Mémoire de Master AEPE, Sciences Po Rennes.
- Jobert A. (dir.), (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social territorial. Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang.
- Rey F. (2007), *Les dynamiques locales de la négociation collective : processus émergents de régionalisation et relations professionnelles*, Thèse de doctorat en sociologie, Cnam, <http://www.theses.fr/2007CNAM0571>.
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Thoemmes J., Giotto T. (2016), *La conciliation des temps*, Agence d'Objectifs de l'Iren pour la CFDT, juin, <https://bit.ly/3fMKJPG>.

# L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY, Barbara RIST et Nicolas ROUX*<sup>1</sup>

---

*L'article s'intéresse aux représentations et pratiques de l'accompagnement des personnes dites très éloignées de l'emploi. Les acteurs de ces dispositifs mettent en avant les vertus de la relation d'accompagnement ainsi que l'« autonomie » et la participation des accompagnés, au-delà du « contrat » qui ordonnerait la relation ainsi que les droits et devoirs des deux parties prenantes de l'accompagnement. Celui-ci apparaît en effet dans toute sa complexité, au travers de différents types de relations : des relations interpersonnelles, des relations de prestation et des relations de travail. Les dynamiques ainsi que les régulations professionnelles de l'accompagnement visent à s'adapter à la diversité, à l'évolution et aux singularités des situations. Mais les professionnel·les ne disposent pas toujours des moyens en interne et dans leur environnement local pour répondre aux attentes des accompagnés, qu'elles aient trait au retour à l'emploi ou à la vision égalitaire de l'accompagnement qui leur est proposée.*

Depuis la crise économique de 2008, toutes les études indiquent une dégradation générale des conditions de vie et d'emploi et un accroissement des inégalités défavorable aux populations qui étaient déjà les plus fragiles et les plus exposées à la précarité (Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, 2012). La crise sanitaire du début de l'année 2020

---

1. Julie Couronné est chargée d'études et de recherche à l'Injep, affiliée au Cnam-CEET et associée au Lise-CNRS ; Léa Lima est maîtresse de conférences en sociologie HDR, affiliée au Cnam-CEET, Lise-CNRS ; Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Barbara Rist est maîtresse de conférences en sociologie, Cnam, Lise-CNRS ; Nicolas Roux est maître de conférences en sociologie, Université de Reims, Champagne-Ardenne, Cérep, affilié au Cnam-CEET. L'article présente les résultats d'une recherche lres réalisée en 2017 dans le cadre de l'agence d'objectifs de la CFTD, disponible ici : <https://bit.ly/2OzcNcp>.

provoque une chute vertigineuse de l'activité (Insee, 2020) et entraîne de nouvelles urgences sociales. Jusqu'alors, pour lutter contre le chômage et ses effets, une politique s'était progressivement imposée en Europe et en France à partir du milieu des années 1990. Sous le terme très discuté de « flexicurité » (Cahuc, Kramarz, 2004 ; Ramaux, 2006), elle vise à sécuriser les transitions plutôt qu'à garantir l'emploi dans un contexte de flexibilisation croissante des marchés. Cette sécurisation, pensée à partir de droits non plus associés aux entreprises mais aux personnes, se développe en même temps que la politique d'« activation » des dépenses sociales impulsée par la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) en 1997, qui s'est traduite notamment par des mesures focalisées sur les individus et leurs chances de retour en emploi (Barbier, 2011). Cette nouvelle doctrine se déploie ensuite des années 2000 à aujourd'hui. Ainsi, les récents compte personnel de formation et compte personnel d'activité incarnent bien cette ambition d'outiller au mieux les individus tout au long de leur carrière.

Cette individualisation est concomitante d'une autre politique : l'offre d'accompagnement des personnes tout au long de leur vie, pour les aider à accéder à leurs droits, à travailler sur les transitions, à élaborer des stratégies avec l'aide d'acteurs spécialisés (Boulayoune, 2012). La sociologie notamment s'est largement intéressée à cette évolution conduisant à focaliser l'attention des professionnel·les du social vers les individus les plus en difficulté (Astier, Duvoux, 2006 ; Martin, 2010 ; Bresson, 2012 ; Lima, 2016). Il s'agit alors de construire des dispositifs répondant au mieux aux besoins spécifiques des personnes ; de faire de chaque cas un cas individuel. L'accompagnement est, ici, l'outil premier de cette individualisation qui doit permettre l'élaboration de modalités d'intervention correspondant finement aux diverses problématiques rencontrées (Lima, 2013).

L'article s'intéresse à cette évolution des politiques sociales en étudiant les représentations et pratiques de l'accompagnement à destination des personnes dites « éloignées de l'emploi ». Cette catégorie manifeste la prise en actes de l'existence d'inégalités sociales plus marquées, plus profondes et pénalisantes pour certaines personnes. Mais au-delà de l'intention *a priori* louable, comment cet accompagnement est-il mis en pratique ? Comment est-il vécu de part et d'autre de la relation qui met en jeu des accompagnés·es et des accompagnants et accompagnantes ?

Les cinq dispositifs étudiés dans cette contribution dessinent un espace de pratiques à distance des entreprises « conventionnelles », qui relèvent, selon les catégories proposées par Fretel (2012), soit d'une intermédiation proche du « placement » (visant à préparer les individus aux épreuves du marché du travail) soit d'une démarche proche de l'« insertion » (par laquelle la mise en situation de travail est intégrée comme outil de développement de la personne). Ont donc été exclus les dispositifs qui s'essayerent

à la transformation des pratiques mêmes de recrutement des entreprises, qu'il s'agisse de conseils en ressources humaines ou de propositions de méthodes de recrutement alternatives (comme la méthode de recrutement par simulation) ou encore d'intervention sur l'offre et la demande (méthode IOD).

À partir de cette enquête de terrain, l'article interroge l'idée du « contrat » qui fixerait les formes et la nature de la relation entre accompagnantes, accompagnants et accompagnés (I). En effet, les critères juridiques officiels définissant les dispositifs ne suffisent pas pour comprendre ce qui se joue véritablement dans la relation d'accompagnement, les attentes et les rôles des deux parties prenantes évoluant et se chevauchant dans le temps. L'article aborde ensuite l'accompagnement comme des combinaisons de trois types de relations : interpersonnelles (II), de prestation (III) et de travail (IV). Ces combinaisons illustrent les différences entre les dispositifs étudiés, qui donnent plus ou moins d'importance (dans l'idée et dans la pratique) à tel ou tel type de relation. Mais nous verrons surtout que tous composent avec l'enchevêtrement de ces différents types, qui mettent au défi les professionnel·les du travail social et les moyens qui leur sont alloués pour mettre en œuvre un accompagnement « inclusif ». Cela nous amène pour finir à insister sur les dynamiques et les régulations de la relation d'accompagnement (V).

## **I. Au-delà du contrat : une diversité de relations d'accompagnement**

Dans cette recherche, nous avons mobilisé des entretiens avec plus de 80 accompagnants, accompagnantes et accompagnés recueillis sur cinq terrains d'enquête offrant un large panorama des réalités de l'accompagnement aujourd'hui : l'accompagnement « global » proposé par Pôle emploi (SPE), un chantier d'insertion par le numérique (Web), un chantier d'insertion post-urgence (Bric-à-Brac), une association de bénévoles (Solidarités Nouvelles face au Chômage, SNC) et une entreprise solidaire expérimentale (Travail et Solidarité, TES). Nous les présentons dans leurs grandes lignes dans un premier temps, avant de préciser les spécificités de l'approche retenue pour les mettre en perspective.

### ***1.1. Des dispositifs d'accompagnement vers ou par l'emploi***

Les cinq terrains d'enquête partagent d'entretenir un rapport critique à la catégorie de « personnes éloignées de l'emploi », critique qui découle implicitement de celle des « inemployables » jugée trop radicale, fixiste et excluante (Ebersold, 2011). Le principe selon lequel « personne n'est inemployable » est ainsi diversement tenu dans les différentes organisations, qui

font de l'emploi salarié la norme d'intégration de référence (Castel, 1995). Ce principe commun recouvre toutefois un large éventail de réalités de l'accompagnement. En première analyse, ces différences s'expliquent selon que les dispositifs accompagnent *vers* l'emploi ou *par* l'emploi.

Deux terrains s'intéressent à l'accompagnement *vers* l'emploi des personnes en recherche d'emploi : ce sont les terrains menés à Pôle emploi et au sein de SNC.

À Pôle emploi, nous avons étudié « l'accompagnement global », un dispositif financé partiellement par le Fonds social européen (FSE) entre 2014 et 2018 entrant dans la catégorie des accompagnements renforcés de l'opérateur public. Ce dispositif, qui s'adresse aux demandeurs et demandeuses d'emploi détectés par les agences comme présentant des « freins sociaux » qui bloquent leur retour à l'emploi, se distingue par l'offre d'un double accompagnement pendant 12 mois maximum par un binôme composé par un conseiller de Pôle emploi et une travailleuse sociale du Conseil départemental. Sur l'agence enquêtée, deux conseillères Pôle emploi couplées à deux assistantes sociales du Département suivaient une centaine de chômeurs chacune. Hormis le premier entretien de diagnostic, le demandeur d'emploi rencontre ses deux intervenantes de référence séparément. L'accompagnement se décline en conseils de recherche d'emploi et aide aux démarches sociales (dépôts de demandes d'aide, recherche de mode de garde, demande de logement social...) à raison d'un rendez-vous tous les 15 jours. Les intervenantes ont la possibilité d'organiser des ateliers collectifs réunissant une partie des bénéficiaires du programme pour explorer des problématiques communes comme celle de la mobilité par exemple.

SNC offre une vision sensiblement différente de l'accompagnement vers l'emploi, avec un système de binômes bénévoles et un *sourcing* des accompagnés non institutionnel. L'accompagnement se veut inconditionnel, « fraternel », et sans limite de durée. Dans la pratique, la durée de l'accompagnement est en moyenne de 12 mois. Au sein de l'association, chaque bénévole suit moins de trois chômeurs. Les binômes sont constitués suivant un principe de complémentarité (homme/femme ; retraité/actif ; dotés de personnalités et d'expériences professionnelles contrastées). Les rencontres avec les accompagnés se font dans des lieux neutres et chaleureux comme les cafés, pour favoriser les liens de confiance et la proximité relationnelle. Les binômes sont renforcés par des « groupes de solidarité » qui réunissent mensuellement une dizaine d'accompagnantes et d'accompagnants, pour discuter de l'évolution des suivis.

Parallèlement à cette offre principale d'accompagnement en binômes, SNC organise des sorties et des ateliers collectifs, ainsi que des fêtes qui regroupent accompagnantes, accompagnants et accompagnés. L'association crée également des emplois solidaires, financés sur ses fonds propres,

dans des structures de l'économie sociale et solidaire, pour des personnes dont la recherche d'emploi se prolonge (en moyenne 100 emplois solidaires par an).

À ces deux terrains s'ajoutent trois autres monographies de structures dans lesquelles l'accompagnement se fait par et dans l'emploi : Web, Bric-à-Brac et TES.

Web est un chantier d'insertion par le numérique créé en 2014, qui prépare ses salariés aux métiers du web en les formant et en leur faisant réaliser des sites internet pour des clients. L'association qui le porte se compose d'une cinquantaine de bénévoles et de 12 salariés permanents qui accompagnent dans le cadre du chantier une dizaine de salariés d'insertion en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) de 10 mois durant lesquels ils travaillent 26 heures par semaine et sont payés à hauteur du Smic. Ces salariés en contrats aidés sont le plus souvent orientés par le service Insertion par l'activité économique (IAE) de Pôle emploi qui vérifie l'éligibilité des candidats. Ils sont accompagnés notamment par une conseillère en insertion professionnelle (CIP) et un encadrant technique les guidant dans la production.

Il s'agit ensuite d'un chantier d'insertion « dérogatoire » (Bric-à-Brac) bénéficiant de moyens d'accompagnement et de temps supplémentaires pour préparer au retour à l'emploi de personnes en situation de « post-urgence » ayant des problèmes de logement (sans-abris, logements précaires). Les salariés en insertion, au nombre de 140 en 2016, travaillent à la récupération, au tri, à la remise en état et à la vente d'objets, de meubles et de vêtements. Dans le cadre d'un accompagnement multiple, les salariés bénéficient d'un contrat pouvant être prolongé jusqu'à cinq ans. Ce dernier est assuré par des CIP qui suivent entre 30 et 35 personnes chacun, avec l'appui ponctuel d'une référente sociale qui peut effectuer une série de démarches avec les accompagnés. La production est ici aussi supervisée par des encadrants techniques.

Enfin, le dernier terrain d'enquête porte sur une structure projet (Travail et Solidarité), conventionnée comme un atelier et chantier d'insertion mais pensée comme une entreprise solidaire, qui crée de l'emploi pérenne pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Le projet repose sur deux principes. Le premier est une embauche au Smic et en CDI à mi-temps ou à plein temps pour « les personnes les plus éloignées de l'emploi » selon leur souhait et/ou leurs capacités, après qu'elles ont bénéficié d'un contrat aidé d'insertion pendant deux ans (proposé par les chantiers d'insertion « classiques »). Le second principe consiste à mettre en relation deux groupes de salariés : les « compagnons » (personnes qui accompagnent) et les « associés » (« personnes éloignées durablement de l'emploi »). Au moment de l'enquête, cette entreprise solidaire compte

**Tableau 1. Présentation des cinq dispositifs d'accompagnement observés lors de l'enquête**

	Accompagnement global	SNC	Web	Bric-à-Brac	TES
Statut	Opérateur public	Association financée par donateurs	Chantier d'insertion	Chantier d'insertion « post-urgence »	Atelier et chantier d'insertion, se conçoit comme une « entreprise solidaire »
Équipe d'accompagnement	Binôme dédié conseillère Pôle emploi (PE)/travailleuse sociale du Département	Binôme de bénévoles aux profils complémentaires (profession, sexe, âge)	- Encadrant technique - Conseillère en insertion professionnelle (CIP) - Chef de projet	- Encadrant technique - Conseillère en insertion professionnelle (CIP) - Chef de projet	Relation de travail entre les « compagnons » (personnes qui accompagnent) et les salarié-es associé-es (personnes accompagnées)
Durée de l'accompagnement	12 mois	Indéterminée	10 mois	2 à 5 ans	Illimitée
Rythme de l'accompagnement	Tous les 15 jours	Tous les 15 jours	- 26 heures de travail hebdomadaires - Lundi et vendredi : créneaux pour l'accompagnement socioprofessionnel	- Travail journalier avant l'intégration - 26 heures de travail hebdomadaires - Lundi et vendredi : créneaux pour l'accompagnement socioprofessionnel	Diffus dans la relation de travail, quotidienne
Cadre et modalités des échanges	- Premier entretien conjoint avec la conseillère PE et la travailleuse sociale - Puis entretiens individuels conduits séparément dans les locaux de l'agence locale PE et ceux des services sociaux du Département - Ateliers collectifs	- Lieu de rencontre neutre et convivial (café) - Échanges par téléphone portable et mails entre les RDV	- Locaux partagés avec les salariés permanents de l'association - Entretiens individuels fixés en début et fin de parcours - Entretiens individuels avec un ou plusieurs membres de l'équipe encadrante à la demande des salariés en insertion	- Locaux partagés avec les salariés permanents de l'association - Entretiens individuels réguliers - Entretiens individuels à la demande - Réunions collectives	- Pas de cadre institutionnel de l'accompagnement - Échanges informels pendant les pauses et les repas - Sortie en dehors du lieu de travail - Ateliers au sein de l'entreprise





	Accompagnement global	SNC	Web	Bric-à-Brac	TES
Statut personne accompagnée	Demandeur d'emploi	« Chercheurs d'emploi » sans distinction, et suivis post-embauche si besoin	Salarié-e en CDDI	Salarié-e en CDDI	Salarié-e en CDDI pendant 2 ans, puis en CDI à mi-temps ou plein temps selon les possibilités des salarié-es
Modes de régulation des accompagnements		Réunions mensuelles des groupes de bénévoles : mobilisation du réseau et régulation des suivis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence au quotidien de l'équipe encadrante</li> <li>- Entretien au fil de l'eau avec la CIP</li> <li>- Réunion en début de journée avec mot du directeur de l'association pour des moments importants (<i>challenge</i>, approche de la fin du dispositif...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence au quotidien de l'équipe encadrante</li> <li>- Entretien au fil de l'eau avec la CIP</li> <li>- Réunion en début de journée</li> <li>- Représentation syndicale/élus du personnel</li> </ul>	Relation de travail, par l'équipe et la direction
Offre - support à l'accompagnement individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestations Pôle emploi</li> <li>- Offre de service social du Conseil départemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplois solidaires dans des structures d'économie sociale et solidaire (ESS)</li> <li>- Espaces collectifs (ateliers, sorties)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Challenges</i></li> <li>- Réalisation de sites internet pour des clients</li> <li>- Possibilité de stages d'immersion dans une entreprise partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations, dossiers logement et santé prioritaires</li> <li>- Préparations au retour à l'emploi lorsque c'est pertinent</li> </ul>	Relation de travail, entre collègues, moments informels, entretiens individuels au sein de l'entreprise
Indicateurs d'objectifs	Sorties positives (FSE) : Formation/CDD + de 6 mois	Fin de la demande de l'accompagné-e	Sorties positives : formation/CDD de + de 6 mois/lancement d'activité indépendante	Sorties positives mais un travail politique intense de <i>lobbying</i> pour faire évoluer les critères	Pas d'indicateurs d'objectifs

en son sein deux référents techniques, une dizaine de « salariés associés », quatre salariés compagnons, un responsable commercial, et deux membres de la direction.

Le tableau 1 synthétise les principales caractéristiques des cinq dispositifs du double point de vue du cadre réglementaire et des choix organisationnels.

## **1.2. Une approche par la relation d'accompagnement**

Bien que l'accompagnement dans le champ des politiques de l'emploi fasse aujourd'hui l'objet d'une littérature abondante (Paul, 2009 ; Cervera, Defalvard, 2009 ; Fretel, 2012 ; Conseil d'orientation pour l'emploi, 2016), on ne peut qu'être frappé par la difficulté que les autrices et auteurs rencontrent dans l'analyse de la dimension relationnelle de cette pratique. Si une grande majorité de nos enquêtés pourraient aisément se retrouver dans la définition que Paul donne de la dimension relationnelle mise en œuvre dans l'accompagnement comme « une capacité à être avec » (Paul, 2004, 2009), il nous semble que cette définition est loin d'épuiser la complexité des liens qui se tissent entre personnes accompagnantes et personnes accompagnées alors que les tentatives pour les préciser se traduisent rapidement par l'adoption d'une posture normative <sup>2</sup>.

Tous les dispositifs sur lesquels nous avons enquêté ont en commun de vouloir dépasser la relation de prescription thérapeutique qui peut avoir cours dans l'action et l'intervention sociales, sur le modèle médical du prescripteur sachant et du patient dont on attend une certaine docilité dans l'observation de son traitement (Lima, 2016). Accompagner comme action « d'être avec » pour « aller vers » (Paul, 2004) représente une doctrine d'aide théoriquement antithétique de l'adoption de tels rôles réciproques, cette relation de prescription et de contrôle étant une figure repoussoir des pratiques des professionnel·les et des attentes des personnes accompagnées.

Le second pôle d'identification de la relation d'accompagnement est à chercher dans la doctrine du droit social. Le développement de l'accompagnement *dans* et *vers* l'emploi dans le cadre institutionnel de l'activation des politiques sociales a donné à cette relation une connotation juridique en associant la proposition de soutien de professionnel·les à la rhétorique du « contrat » comme formalisation des engagements réciproques entre deux partenaires considérés libres et égaux. Selon beaucoup d'observatrices et d'observateurs du mouvement d'activation de l'État social, « le contrat fait entrer en politique sociale l'individu à proprement parler » (Dumont, 2011), à la fois comme objet de soin à considérer dans toute sa singularité et ses particularités, mais aussi comme sujet, capable d'exprimer sa volonté et ses

2. Ainsi la relation interpersonnelle de type « coopérative », faite d'orientations partagées et de reconnaissance réciproque de compétences est-elle mise en exergue par Paul (2012).

intérêts auprès de l'administration. Le caractère unilatéral et descendant de la prestation sociale d'assurance ou de solidarité est alors remis en cause par une vision plus négociée des droits mais aussi des obligations ainsi que des prescriptions (Lafore, 2009). Le revenu minimum d'insertion (RMI) a inauguré cette technique de gouvernement des individus, qui s'est ensuite répandue dans un espace très étendu de pratiques ayant recours à la logique contractuelle (Duvoux, 2009). Cette logique est censée instituer une forme de réciprocité entre la société (représentée par le professionnel) et l'individu requérant la solidarité publique. Aussi la relation contractuelle a-t-elle été présentée comme une réponse à la critique foucauldienne du travail social comme instrument du contrôle social (Numéro revue *Esprit*, 1972 ; Donzelot, 1977). Du côté des bénéficiaires ce prisme contractuel s'actualise dans la rhétorique de la contrepartie (Morel, 2000 ; Dufour *et al.*, 2003) qui met en avant la recherche du « juste » équilibre entre droits et devoirs du citoyen assisté.

L'observation de l'accompagnement en actes vient toutefois relativiser l'effet de la contractualisation sur les types de relations qui lient l'accompagnateur et l'accompagné. Car ce que nous avons vu lors de notre enquête nous éloigne du modèle de la relation contractuelle qui voudrait que les termes de l'échange soient fixés *a priori* dans une logique abstraite en référence à l'aide de « la société ». S'intéresser à la relation d'accompagnement lorsqu'elle essaye d'échapper aux ornières de la relation de contrôle ou de prescription permet donc de se départir d'un certain formalisme juridique induit par l'établissement, non systématique, d'un « contrat d'accompagnement » pour comprendre la nature du lien qui s'établit entre les deux participantes ou participants de cette relation.

La perspective que nous proposons autour du concept d'« accompagnement » invite à penser cette relation sociale sans masquer l'asymétrie construite tant par les statuts, les rôles institués que par les trajectoires sociales. Cette approche relationnelle affirme que les individus n'ont pas forcément une représentation ou une pratique « autonomes », constantes et cohérentes de manière soliptique, mais qu'elles se construisent en fonction de l'autre et de ce qu'on perçoit de ses agissements. Elle insiste sur les effets d'interdépendance et d'attentes réciproques. Aussi ne faut-il pas seulement se poser la question de ce qu'« accompagner veut dire » mais aussi de ce qu'être accompagné·e peut signifier pour les personnes.

Nous avons, sur cette base, identifié trois types de relations d'accompagnement : la relation interpersonnelle, la relation de prestation et la relation de travail. La *relation interpersonnelle* et la *relation de prestation* permettent aux accompagnantes et accompagnants de sortir d'une relation tutélaire ou contractuelle dans laquelle ils et elles avaient pu se sentir enfermés. Ces deux types de relations caractérisent davantage l'accompagnement global à

Pôle emploi : d'une part, la plus grande disponibilité allouée aux accompagnantes et accompagnants autorise davantage les formes de don/contre-don qui sont propres à la relation interpersonnelle, tandis que d'autre part, le statut et la position du système public de l'emploi entretient une relation plus instrumentale et contractuelle impliquant un rapport de prestation entre les personnes accompagnées et les professionnel·les de l'accompagnement. Nous retrouvons ici la logique des droits et devoirs que sont censés remplir les demandeurs d'emploi mais aussi les conseillères<sup>3</sup> à l'emploi de Pôle emploi. La *relation interpersonnelle* caractérise SNC, qui propose un accompagnement hors travail, écartant toute catégorisation *a priori* des accompagnés·es et refusant de faire de l'objectif de retour à l'emploi une priorité. Basée sur le volontariat et le bénévolat, en dehors de toute situation de travail, la relation d'accompagnement à SNC semble ainsi se rapprocher le plus de l'idéal-type de la relation interpersonnelle. Enfin, la *relation de travail* est associée aux trois chantiers d'insertion, dans la mesure où les publics sont amenés à produire un bien ou un service au contact des travailleurs et travailleuses sociales, parfois dans une conception égalitaire et horizontale de l'accompagnement.

Au-delà de ces associations entre des types de relations et nos terrains d'enquête, nous allons surtout voir qu'elles doivent être prises comme des « idéal-types » auxquels la réalité emprunte selon des compromis eux-mêmes évolutifs.

## II. La relation interpersonnelle

La relation interpersonnelle est fondée sur un échange social de type don/contre-don et de personne à personne. Cet échange engage émotionnellement les accompagnantes ou accompagnants et les accompagnés·es. Le don/contre-don suppose l'absence d'attentes de contrepartie et se distingue en cela d'une logique contractuelle de « donnant-donnant ». Dans ce cadre relationnel, ce n'est pas le contrat qui organise l'échange en définissant les apports des deux parties mais plutôt la dynamique de construction de rapports interpersonnels qui crée une volonté de rester digne de lien et de confiance.

Ce type de relation accompagnantes et accompagnants-accompagnés·es est totalement assumé à SNC. Il découle du postulat philosophique de l'égalité fondamentale entre accompagnante ou accompagnant et accompagné·e, défendu par ses fondateurs. Cela se traduit par la possibilité de nouer des relations d'amitié avec les accompagnés·es. Marie (bénévole à SNC, 65 ans), figure phare des groupes d'origine, signe systématiquement ses mails aux personnes accompagnées du terme « amicalement ». Elle

3. Nous employons le féminin ici car nous avons rencontré exclusivement des femmes.

soutient l'idée que l'amitié, voire « la tendresse », en tous cas l'émotion partagée font partie intégrante de la qualité de l'accompagnement, que l'empathie permet l'efficacité, que l'on accompagne mieux lorsque l'on se sent impliqué et proche de l'autre.

« Je me comporte avec mes accompagnés absolument comme si c'était des amis que je chérissais. Je trouve qu'un maximum d'amitié, de sympathie et même de tendresse ne gâche rien. Moi, la distance opérationnelle, je trouve ça mauvais » (Marie, *ibid.*).

Cette recherche de proximité est facilitée par les lieux de rencontre neutres et conviviaux, tels que les cafés, choisis par l'association. Le principe d'un accompagnement inconditionnel constitue également un pilier de la relation d'accompagnement chez SNC.

« Ce n'est pas parce que quelqu'un est dépressif ou bien qu'il n'est pas capable d'arriver à l'heure qu'il n'a pas besoin de bouffer. Jean-Baptiste de Foucault dit toujours que parmi les gens inclus, les gens très bien insérés, il y a une proportion de cinglés notoires, visibles. Et que personne ne s'en indigne. On ne voit pas pourquoi les gens qui sont sur la touche, parce qu'ils ont un problème psychique devraient être exclus de l'emploi » (Florence, bénévole à SNC, 60 ans).

L'absence de borne temporelle des suivis – en cohérence avec une conception non chronométrique de l'accompagnement – représente une condition pour établir des liens de confiance : « On fait cause commune jusqu'à ce que la situation se débloque » (Jacques, bénévole à SNC, 45 ans). De même, le maintien de « suivis amicaux » une fois les personnes en emploi est fréquent : il consolide des parcours fragilisés par les fluctuations entre chômage et emploi : « On garde toujours un œil sur les personnes, même après l'emploi » (Jacques, *ibid.*). Cette posture humaniste est associée à l'affirmation d'un engagement citoyen contre l'exclusion et la stigmatisation des chômeurs. L'association défend les intérêts des « chercheurs d'emploi » dans la sphère publique et l'accompagnement s'inspire fortement de cette dimension militante.

« À SNC on parle de “chercheurs d'emploi” et pas de “chômeurs”. Ça me hérisse le poil d'entendre parler des “assistés”. Ceux qui n'ont jamais été au chômage ne savent pas que c'est un temps plein. Ça prend du l'énergie et du temps de chercher » (Claire, bénévole à SNC, 55 ans).

Assurer aux « chercheurs d'emploi » la possibilité de choisir librement leur projet, soutenir leurs prises de risque parfois aux dépens d'une recherche d'emploi « réaliste » garantissent aux yeux des bénévoles des règles d'accompagnement « entre égaux ». Cela implique pour certains le bricolage dans les suivis au nom du pragmatisme et de la débrouille (appui sur

les réseaux informels) : « C'est du bricolage, aucun organisme de masse ne peut le faire, mais ça marche » (Marie, *ibid.*).

Volontaires, engagées, issues d'horizons professionnels diversifiés, nombreux et nombreuses à avoir traversé une période de chômage : beaucoup de bénévoles estiment que leurs trajectoires sociales et professionnelles favorisent l'empathie et constituent un gage d'efficacité. Ils confirment dans leur majorité entretenir une relation d'échange réciproque avec les accompagnés et en retirer intérêt et plaisir. Pour une assistante sociale, c'est l'occasion de « développer son propre réseau professionnel », pour une retraitée, de « rester en contact avec la réalité des gens, continuer à comprendre ce qu'il se passe et découvrir d'autres milieux sociaux », pour une salariée, de « connaître le plaisir de rencontrer des personnes, car chaque accompagnement est une aventure ». L'ancrage professionnel souvent valorisé des bénévoles (actifs, actives ou retraités) est d'ailleurs très apprécié de certains et certaines accompagnés, qui y trouvent un facteur de crédibilité de l'accompagnement. Solange, jeune mère au chômage, témoigne ainsi :

« J'ai fait cette rencontre avec deux personnes de SNC. Et ça a été très surprenant parce que je m'attendais un petit peu à des assistants sociaux, un peu genre l'accompagnement social, psychologique, un peu qui ne sert pas à grand-chose... Enfin, qui peut aider les gens hein, mais... pas du tout ! Je suis tombée sur un professeur d'économie d'université, donc un mec heu... vraiment pointu et une *coach* en ressources humaines. Enfin, vraiment des gens, pas du tout le profil... C'est très porteur d'avoir des gens comme ça parce que ça nous oblige à nous tirer vers le haut. »

La philosophie d'origine, portée par des bénévoles issus de milieux chrétiens aisés et intellectuels – hauts fonctionnaires, journalistes, responsables ou dirigeants issus des sciences politiques – a fortement inspiré cette conception humaniste de l'accompagnement à SNC ; assez radicale, elle connaît toutefois des remises en cause et des contradictions. Depuis une dizaine d'années, les nouveaux bénévoles, globalement plus jeunes, plus actifs, moins aisés que les fondateurs, se sont éloignés de sa sensibilité chrétienne. Une partie d'entre eux bouscule la philosophie confraternelle d'origine, prône une « bonne distance » avec les publics et se montre critique sur les liens de proximité. Certains et certaines estiment indispensable de différencier les places et les statuts dans la relation d'accompagnement. Gérard, jeune cadre dans les ressources humaines, expose ainsi son échange tendu avec une personne accompagnée : « Il voulait renverser les rôles. Il me demandait ce que je faisais comme job. J'ai dit stop ». De même, l'absence de limite temporelle de l'accompagnement fixée *a priori* est controversée. Souvent issus de profils RH ou du monde du travail social, certains récents bénévoles défendent la nécessité d'un accompagnement « performant »

soumis à des objectifs de résultats, et alertent sur les risques d'enlisement des accompagnements illimités.

L'association connaît ainsi des points de tension entre les principes d'accompagnement centrés sur le pôle interpersonnel des débuts, qui signent l'originalité de SNC, et l'émergence d'un mode d'accompagnement plus proche d'une logique industrielle. « Il y a certains bénévoles qui sont plus dans une espèce de *coaching*, de pousser, vérifier ce que tu as fait, etc. Mais ce n'est pas le schéma idéal de l'association » (Paul, bénévole à SNC, 40 ans).

Du côté de l'accompagnement global de Pôle emploi, cette posture interpersonnelle ne peut être assumée professionnellement car elle est aux antipodes des principes de professionnalisme dans l'intervention sociale. Cependant le déplacement des lignes de l'accompagnement est notable et le dispositif, par l'autonomie qu'il confère aux professionnelles<sup>4</sup>, laisse la place à l'établissement de relations interpersonnelles qui peuvent être fortement engageantes émotionnellement. Logiquement, c'est dans les entretiens avec les chômeurs accompagnés que l'on perçoit plus nettement l'écho de ces relations interpersonnelles. Ceux-là ont tissé avec une des deux accompagnatrices, plus rarement les deux, une relation de personne à personne, faite de don et de contre-don qui atténue l'asymétrie institutionnelle. Ils soulignent alors l'« attention », la « gentillesse » des conseillères ou d'une des deux conseillères qui composent le binôme en particulier. Pour Hubert (58 ans), Nadine surpasse toutes les professionnelles qu'il a rencontrées, par sa « qualité humaine incroyable » : « Elle est vraiment bien. Et je vous dis, elle est humaine, c'est dingue. Enfin moi, c'est l'impression que j'ai avec elle. C'est moi qui demande à la voir. Quand je ressors, je suis mieux, comme si c'était une assistante sociale. » Hubert est convaincu que cette qualité d'écoute et d'empathie est exceptionnelle ; il ne l'associe pas spontanément au dispositif et encore moins à l'institution Pôle emploi, mais à la personne. À plusieurs reprises, il va souligner que Pôle emploi « normalement » n'est pas là pour « ça » (*i.e.* pour l'écouter dérouler sa vie et les drames qui l'ont émaillée). Ils trouvent dans cette relation le regain de confiance en soi, la motivation à chercher du travail qui parfois se relâche devant les retours négatifs répétés des employeurs ou les coups durs de la vie. Les chômeurs qui se retrouvent dans cette relation interpersonnelle conçoivent leurs actions de recherche d'emploi ou plus largement leurs démarches comme des contre-dons envers leur accompagnatrice. Yacine (chômeur de longue durée de 27 ans) apprécie que son accompagnatrice (en l'occurrence il cite plutôt l'assistante sociale) soit « derrière lui » ; « elle ne veut pas que je lâche, ça se voit ». Il compare sa situation avant

4. Nous employons le féminin ici car nous avons rencontré exclusivement des femmes.

l'accompagnement (« je n'étais pas à fond ») avec la sienne après avoir vu sa conseillère qui lui donne « envie de faire plus de choses ». Il fait cela « pour elle », pour « ne pas la décevoir », pour « être à la hauteur » et pour que la confiance soit renouvelée personnellement. Cette relation personnalisée, ce sentiment d'être accompagné comme une personne particulière, qui dépasse l'obligation professionnelle devient donc un moteur de l'action pour chacun des bénéficiaires.

Ce principe de confiance qu'ils ressentent de la part des professionnelles qui les encouragent les fait se sentir « à l'aise », si bien qu'ils sont plus enclins eux-mêmes à s'ouvrir de leurs réticences et de leurs véritables motivations. Yacine en vient à exprimer son rejet de « métiers bas de gamme » qu'il ne pourrait pas faire, parce qu'ils lui inspirent le dégoût et/ou le rendent malade. Hubert compte bien expliquer à Mme B. que les ordinateurs ne sont pas un « truc pour lui ». Il lui est reconnaissant de ne pas faire porter le soupçon sur lui, par exemple lorsqu'il a raté un entretien d'embauche parce qu'il s'était trompé d'itinéraire de bus : « Elle a bien vu que c'était involontaire de ma part ». Après avoir joué le jeu d'une réorientation possible dans le domaine de la formation, il finit par avouer à Nadine que cette piste est une fausse piste car il est complexé en public.

Logiquement, cette personnalisation de la relation d'accompagnement devient un handicap lorsque le référent change ou que le programme se termine. C'est un moment que ces chômeurs redoutent souvent. Certains demandent à pouvoir garder le contact avec leur référent de l'accompagnement global au-delà de la fin du programme, ce qui est rarement possible tant le flux des chômeurs dans le programme est important. Le retour à l'anonymat du service public de Pôle emploi signe bien souvent un décrochage pour les chômeurs qui n'ont pas retrouvé un emploi. C'est pourquoi, d'ailleurs, certaines conseillères les « gardent dans leur portefeuille » au-delà des 12 mois. Elle comporte aussi les failles de toute relation affectivement engageante lorsque les liens entre accompagnants ou accompagnantes et accompagnés sont resserrés par exemple par une fréquentation élevée.

Web nous donne à voir un cas problématique des difficultés à tenir la bonne distance de la part des bénévoles et professionnelles de l'accompagnement. Alors que Camille (salariée en insertion), mère seule, n'est pas dans les meilleures dispositions (sa grand-mère vient de décéder d'un cancer, et elle a appris récemment que sa mère a également un cancer), elle est incitée (« un peu forcée » selon ses mots) par Clémence, la CIP, à tenter les tests d'entrée à une école informatique (WebForce3). Elle échoue, ce qui accentue son manque de confiance en elle et l'amène à revoir ses ambitions à la baisse. Camille s'est ainsi investie dans une démarche qu'elle n'aurait pas tentée sans cette relation-là avec sa CIP. Elles entretiennent d'ailleurs une relation faite d'identification et de conflits. Clémence : « Avec Camille,



c'est compliqué parce que cette gamine... Je me vois il y a 10-15 ans dans cette femme. » Elle a aussi regretté de s'être trop investie dans sa relation avec Camille, où elle a fait la « psy » pendant des heures. De son côté, Camille ne cesse durant les entretiens de critiquer le travail de Clémence ; tandis que celle-ci décrit comment il lui est difficile de tenir une posture adéquate avec les accompagnées, son implication dans la relation ayant contribué à un surinvestissement dans le travail. Outre d'avoir été selon elle de manière excessive dans une posture empathique et d'avoir réglé des problématiques qui n'étaient pas de son ressort (les problèmes « psy » notamment), elle a rencontré des difficultés à faire face aux protestations et aux plaintes des accompagnées (par exemple, dans le cas d'un retard de versement de la paie).

Dans le chantier expérimental Bric-à-Brac, les relations interpersonnelles tiennent également une place dans les relations quotidiennes entre encadrantes ou encadrants techniques et salariées en insertion, mais également entre ces derniers et les CIP chargées de leur accompagnement social. La communauté de travail et la finalité du chantier entretiennent une culture de la proximité pensée comme un support de l'accompagnement et de la résolution des problématiques des salariées en insertion. Cette logique « interpersonnelle » se manifeste au travers de la volonté de relations plus « horizontales » entre la hiérarchie et les salariées, dans la volonté de proposer des conditions de travail adaptées aux personnes. Certains récits mettent en lumière les bénéfices de cette approche par le don/contre-don, mais d'autres en relèvent les limites : professionnelles trop impliquées, projetant leurs propres attentes, mettant en difficulté les personnes accompagnées. Pour Bric-à-Brac, même si la relation interpersonnelle est perçue comme incontournable dans la relation d'accompagnement, elle doit être associée à une grande vigilance :

« On est en échec dès que nous on se projette. Parce qu'on n'est plus professionnels. Mais je pense qu'il faut des années de pratique pour que le signal d'alarme s'allume suffisamment tôt. Dès qu'on projette sur quelqu'un, on va sortir du champ professionnel. Et en fait on va coller des souhaits à quelqu'un, qui va répondre positivement pour faire plaisir, qui va dire souvent "oui", mais voilà, c'est vous qui projetez... Et à chaque fois que vous projetez, ça merde... [rires] » (Anne, conseillère en insertion professionnelle, environ 40 ans).

Si les personnes accompagnées peuvent parfois critiquer une relation perçue comme factice, voire manipulatrice, les témoignages donnent toutefois une large part à la reconnaissance du travail et à l'investissement des CIP, comme on le voit dans les propos de Nicolas :

« Il se trouve que Stéphane, mon encadrant, qui lui est l'encadrant du matin plus précisément, est arrivé au mois d'octobre. C'est un gars, vraiment

quelqu'un avec qui on peut échanger. C'est quelqu'un que j'aime beaucoup – qui est d'ailleurs, c'est assez extraordinaire, qui prend le TGV Lille-Paris tous les matins, et il fait le retour le soir... Vraiment, il a beaucoup de courage, moi je ne sais pas franchement si je ferais ça [rires] » (Nicolas, salarié en insertion, environ 45 ans).

En résumé, que ce soit dans des chantiers d'insertion, dans le service public de l'emploi (SPE) ou dans une association de bénévoles, on retrouve, sous différentes formes, les difficultés habituelles du travail social : quelle « bonne distance » adopter avec la personne accompagnée ? Jusqu'à quel point s'engager personnellement pour obtenir l'engagement de l'autre ?

### III. La relation de prestation

La relation d'accompagnement peut ensuite être évaluée à l'aune de son *output*, ou de son efficacité. Abstraction faite de la connotation péjorative du terme, la relation « de prestation » est appréciée dans sa dimension instrumentale. La relation interpersonnelle présentée ci-dessus a alors tendance à être disqualifiée, sur la base d'un procès en inefficacité et manque de professionnalisme.

Certains chômeurs rencontrés dans le cadre de l'enquête trouvent dans le programme d'accompagnement global de Pôle emploi un niveau d'aide et de service plus important, qu'ils jugent parfois comme devant être le niveau de service normal attendu d'un service public. Ce type de relation d'accompagnement se distingue dans le discours par l'absence d'identification personnelle de l'accompagnant qui est désingularisé, englobé dans des marqueurs institutionnels impersonnels (« ils », « Pôle emploi », etc.). Par rapport aux premiers profils, ces chômeurs semblent plus confiants dans leur capacité à retrouver un travail et évoquent moins spontanément des problèmes de motivation. Ces personnes vont apprécier les aides concrètes que le programme apporte. Patrick (53 ans) a été orienté sur l'accompagnement global par sa conseillère Pôle emploi afin qu'il trouve de l'aide « par rapport à sa paperasse ». Bien qu'au chômage depuis plus d'un an et demi, il paraît relativement actif dans ses recherches, toujours aux aguets et en veille d'opportunités d'emploi dans le secteur du transport. Mais « tout ce qui est formulaires, [il n'est] pas doué », affirme-t-il. Patrick pense pouvoir compter sur l'assistante sociale pour l'aider à réaliser des démarches administratives qu'il confiait auparavant à ses proches : appeler EDF pour comprendre le montant de sa facture, faire une demande d'aide au logement « pas évidente », une demande de prise en charge de frais dentaires... Tino (52 ans) pense que l'accompagnement global lui a « bien rendu service » (c'est « une chance en plus »). Augustine apprécie tout ce que Sandrine (Mme M.) fait pour elle ; elle énumère les faits et les actes qui prouvent son

engagement professionnel envers elle, mais qui sont aussi des compétences qu'elle-même n'a pas, comme la rédaction d'un CV professionnel.

Les accompagnants et accompagnantes savent faire des choses que les personnes accompagnées se sentent incapables de réaliser. Ils apprécient la valeur de ces conseillers aux savoirs et aux savoir-faire qu'ils sont susceptibles de transmettre en matière de recherche d'emploi, de démarches administratives et plus largement aux ressources qu'ils peuvent mobiliser pour eux. Pour l'emploi, l'orientation normative est la même : le chômeur apprécie la qualité du service au nombre d'offres d'emploi proposées par la conseillère. Tino, comparant sa référente de l'accompagnement global au « Pôle emploi » (c'est-à-dire qu'il place l'accompagnement global dans un ailleurs de Pôle emploi), la trouve « plus performante », parce qu'elle a plus le temps : elle l'appelait régulièrement, envoyait la convocation aussitôt qu'elle en avait convenu avec lui au téléphone et il la recevait le lendemain. Pour lui, c'est un gage d'efficacité.

Ce type de vécu de la relation d'accompagnement sur le mode du service rendu peut néanmoins se heurter à la norme d'autonomie très prégnante dans le milieu de l'accompagnement, surtout si les attentes de services se font un peu trop revendicatives. La limite entre la demande de support et ce qui est vu comme de l'assistantat est en effet ténue. D'autres remettent en cause la norme d'autonomie au nom d'une demande de service. À Web par exemple, Camille estime n'avoir pas reçu un service qui lui semblait pourtant attendu dans un chantier d'insertion, en raison de l'application stricte du principe d'autonomie par sa conseillère : « J'ai eu besoin de trouver un psy, elle m'a pas aidée. Elle m'a dit : "Cherche sur internet, ceci, cela" ».

À Bric-à-Brac également, ce type de relation instrumentale se retrouve, notamment dans l'appréciation que donnent les salarié·es en insertion de leurs CIP. C'est à l'aune de leurs capacités à régler les problèmes, à trouver les solutions, qu'elles sont considérées comme plus ou moins efficaces et utiles. Dans cette relation, c'est le « service rendu » qui compte :

« Moi, je m'entends très bien avec Moussah. Voilà, et l'assistante sociale, Angie, m'a trouvé quand même un appartement, au P. Donc je travaille avec lui pour pouvoir travailler à la régie de quartier. C'est mon projet. Pour ça, ils sont très bien » (Yoann, salarié en insertion, environ 40 ans).

« Des fois, tu leur demandes des trucs mais ils ne peuvent pas parce qu'ils sont occupés avec une autre personne, ils peuvent pas être partout. Ils disent : "On verra ça plus tard, ou demain, ou cet après-midi." Enfin bon... Il y a pas de problème. Quand tu demandes un truc, ici, il y a pas de problème » (Marcel, salarié en insertion, environ 40 ans).

Dans certains cas, cette conception instrumentale de l'accompagnement nourrit les critiques des salarié·es en insertion : « Voilà, donc ça veut

dire qu'ils ne servent à rien » (Rabah, salarié en insertion, environ 50 ans) ; « Non même, il y a rien, y a rien. Y a rien. Y a rien. Y a rien. Moi, hier, j'ai eu un rendez-vous professionnel, c'est pas grâce à eux... » (Olivier, salarié en insertion, environ 40 ans). En effet, sur le volet professionnel, les personnes accompagnées affirment souvent que ce n'est pas « grâce » – du moins directement – aux structures et aux professionnels d'accompagnement qu'ils vont avoir un entretien d'embauche, trouver un emploi ou une formation – quand ils arrivent à l'obtenir. Sur le volet social, la critique concerne la difficulté à trouver les références de psychologues ou un logement, par exemple. Les critiques soulevées par la relation de prestation se rapportent ainsi plutôt à une conception où les « bénéficiaires » d'un accompagnement s'estiment en droit d'obtenir des réponses aux services qu'ils demandent ; comme pour rappeler qu'il s'agit là de la mission première des dispositifs qu'ils intègrent.

#### IV. Dépenser l'accompagnement par la relation de travail ?

Les chantiers d'insertion et l'entreprise solidaire sur lesquels nous avons enquêté font un pas de côté par rapport à la notion d'accompagnement *vers l'emploi* en la complétant ou en lui substituant une relation de travail au sein d'équipes pensées dans leurs vertus capacitanes et socialisatrices. À Bric-à-Brac par exemple, les salariées en insertion témoignent des bénéfices de cette situation de travail : « Au quotidien, la valorisation de ce que la personne sait faire. On essaie d'aller chercher ce que vous pouvez faire, ce que vous savez faire, ce que vous voulez faire... » (Jean-François, salarié en insertion, environ 50 ans).

« Tu apprends quelque chose ! Déjà, tu apprends. Tu vois déjà comment les gens bossent. Tu apprends beaucoup de choses. Vernissage, peinture, ponçage, à réparer, à monter. C'est des trucs bêtes, mais quand on connaît pas... C'est une belle expérience. Parce que tu apprends beaucoup de choses. Globalement, tu apprends beaucoup de choses, et ça te remet dans le bain. Puis le travail me plaît. Et puis voilà... et tout doucement je me suis mis à être plus professionnel dans mon travail » (Marcel, salarié en insertion, environ 40 ans).

Pour autant, d'une part la situation de travail va générer tout un ensemble de complications propres au salariat – insatisfactions vis-à-vis de la rémunération, frustrations ou compétition vis-à-vis des autres salariés – et d'autre part elle va cristalliser des critiques spécifiques en termes de bénéfices pour le retour à l'emploi : « Dites-moi, quelles compétences ? Parce qu'il n'y a pas vraiment de compétences. Par exemple, vous avez des filles et des garçons qui trient les vêtements. Quelles compétences pour le tri ? Pour moi, ce n'est pas une compétence... » (Rabah, salarié en insertion, environ 50 ans).

Sur ces différents terrains, les équipes encadrantes mettent en avant le principe d'une relation égalitaire. Nicole, salariée associée à TES âgée de 54 ans, dit d'ailleurs avoir refusé un emploi dans une autre entreprise au motif de son attachement à cette « vie d'équipe » à laquelle elle associe la « complicité » et l'« entraide ». TES, à la différence de Bric-à-Brac ou de Web, a tenté d'ignorer encore plus le rôle (et donc le statut) d'accompagnant voire même d'encadrant. Les salarié·es « compagnons » qui viennent volontairement mais temporairement à TES pour y travailler en étant rémunéré·es au Smic s'interdisent d'endosser le rôle de chef d'équipe. On souligne moins leur apport en termes d'expertise que de diversité sociale : « Par exemple, il faut faire la mixité sociale. C'est un point important pour mélanger des forces et des compétences ; ce qui permet que le plus faible, quand tout d'un coup il bute, l'autre peut compenser. Et à un moment, c'est moins régulier, c'est dans l'autre sens que ça va se faire, c'est-à-dire que le plus faible va quand même apporter quelque chose au plus fort » (Yves-Marie, directeur-adjoint TES, environ 45 ans).

Pourtant, ces structures savent aussi que ce principe d'égalité ne va pas de soi. Marc, jeune compagnon polytechnicien en stage au sein de l'entreprise solidaire âgé d'une vingtaine d'années, parle d'une « sorte de double discours nécessaire » : « C'est-à-dire qu'il y a des choses que les compagnons font, qu'on doit faire, qui sont une sorte de responsabilité pour nous, une obligation ; mais qu'on ne peut pas affirmer publiquement devant tout le monde, justement parce qu'on sait que ça peut en bloquer certains, quoi. » Le principe d'égalité est également mis à l'épreuve par les différences de statut (dans l'emploi et dans l'entreprise), mais aussi de dispositions ou encore d'avenir au sein des dispositifs. À Web par exemple, on parle de *salarié·es permanents ou permanentes*, qui restent d'un chantier sur l'autre et travaillent à temps plein ; et de *salarié·es en insertion*, qui sont présents les 10 mois du chantier et qui travaillent à temps partiel. De manière générale, il est difficile de mettre à distance dans la pratique le fait que la relation d'accompagnement est aussi une relation sociale : les accompagnantes et accompagnants sont issu·es de milieux sociaux plus favorisés, ont parfois une plus grande expérience professionnelle et/ou sont plus diplômé·es que les salarié·es associé·es qui sont pour la plupart non diplômé·es et issu·es des classes populaires les plus précaires. Par exemple, avant de rejoindre Web, Jérémy, l'encadrant technique, titulaire d'un diplôme d'ingénieur télécom, était chef de projet recherche dans une entreprise de téléphonie. Quant à Sylvain, le directeur de l'association, il possède un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de sciences économiques, a travaillé auparavant dans le développement internet au sein d'une agence puis en *freelance* et a eu une expérience dans le journalisme. Au sein de TES, les salariés compagnons peuvent être d'anciens militaires (dans le cas de Rémi), des

étudiantes et étudiants (Zoé vient d'obtenir son master 2 en psychologie, Mamadou a poursuivi des études de droit et Marc est à Polytechnique). Cette différence de condition sociale peut se manifester jusque dans les pratiques culturelles (les compagnons de TES ont ainsi échoué dans leur tentative de pratiquer avec les salarié·es associé·es du yoga par exemple).

Chez certains et certaines accompagné·es, l'ensemble de ces éléments forge la conviction qu'il existe un « fossé » (selon le terme de Camille, salariée en insertion à Web) séparant les accompagnantes ou accompagnants et les accompagné·es. Voire, ils peuvent parfois considérer que les intérêts respectifs des deux catégories de salarié·es sont divergents (à Bric-à-Brac, certains pensent que l'entreprise se « fait du fric sur [leur] dos »). Mais cette réaction s'observe surtout chez les plus proches de l'emploi, souvent plus jeunes, ayant davantage de ressources et, en cela, des attentes plus grandes à l'égard du dispositif. Ayant des espoirs de se réinsérer sur le marché du travail concurrentiel, elles et ils attendent que le chantier ait davantage de commandes, produise plus. Elles et ils aspirent à travailler davantage afin que leurs revenus augmentent. Ces enquêté·es attendent qu'il leur soit proposé des possibilités de formations ou d'emplois. Elles et ils se perçoivent comme plus persévérantes ou persévérants que les autres, celles et ceux qui ont des « problèmes » et qui ont « vraiment besoin » du dispositif, mais qui à leurs yeux « ne travaillent pas assez » et « ne jouent pas le jeu » (en étant absents ou absentes au travail, en n'étant pas « motivé·es », en écoutant de la musique ou en s'isolant lors des ateliers de production, etc.). De plus, elles et ils voient dans l'appartenance au chantier d'insertion le risque d'être maintenu·es dans une entreprise non concurrentielle qui ne s'inscrit pas – suffisamment – de leur point de vue dans une logique de croissance et de productivité, cela alors même que ces accompagné·es reconnaissent la spécificité d'une entreprise qui leur a permis de retrouver du travail et d'améliorer leur situation. Hormis pour celles et ceux qui entrevoient une « sortie positive » du chantier ou qui s'y voient y rester (dans le cas de TES), ces enquêté·es ont alors l'impression de ne pas être reconnu·es (surtout financièrement) à la hauteur du travail fourni et se sentent bloqué·es par le manque d'opportunités ou d'évolution professionnelle.

Cette tension peut être renvoyée à deux logiques qui ne sont pas toujours conciliables : une logique d'insertion, demandant d'adapter l'accompagnement en direction de personnes « très éloignées de l'emploi » ; et une logique de production, nécessaire à la viabilité économique du chantier et qui doit se faire de manière conjointe entre les accompagnantes ou accompagnants et les accompagné·es. Or, l'implication des salarié·es en insertion, nécessaire à cette coproduction, est variable. À Web, l'investissement dans le travail demande par exemple de se sentir en mesure de pouvoir relever le défi et d'accepter le principe de la compétition (envers soi-même

et les autres), qui se manifeste particulièrement dans le cas des *challenges*, où les salarié·es en insertion doivent réaliser un projet en deux jours et sont confrontés aux contraintes temporelles qui peuvent prévaloir dans le monde de l'entreprise (« Ce sont des conditions de travail comme une entreprise où, à certains moments, il y a un peu de *rush* », explique Sylvain, le directeur de l'association). Réussir ce défi est perçu positivement par les salarié·es permanentes ou permanents, diplômé·es et provenant du monde de l'entreprise et du numérique. Mais les conditions de l'implication des salarié·es en insertion ne sont pas toujours réunies, du fait des difficultés qui les ont amené·es à recourir à l'emploi aidé, difficultés qui se rappellent à eux ou elles à l'approche de la sortie du dispositif et donc du risque de ne pas retrouver d'emploi ou de formation. Jérôme, l'encadrant technique, observe ainsi au fil du temps un décalage entre le principe d'autonomie valorisé par Web et le rapport d'une partie des salarié·es en insertion au dispositif, qui peuvent avoir tendance à se « laisser porter » et n'auraient pas pris conscience qu'il fallait « s'emparer du chantier ».

Les formes que prend la relation de travail dans les trois monographies donnent au final l'impression qu'il s'agit de « faire comme » le salariat et l'entreprise classique, en mobilisant une relation d'équipe qui reprend de manière plus ou moins « allégée » les codes et les normes du travail pour préparer au retour à l'emploi. D'un côté, les accompagné·es sont invité·es à adopter les dispositions requises sur le marché du travail, ou sont intégrées à ce qui ressemble à une entreprise. De l'autre, elles et ils bénéficient de conditions adaptées à ce qui est défini comme un éloignement de l'emploi. On comprend alors les réactions variables et parfois ambivalentes des accompagné·es à l'égard des chantiers d'insertion : reconnaissance du service et de l'aide apportés, et risques d'enfermement dans une situation éloignée du salariat classique et du marché du travail concurrentiel. Cette tension a trait à la position intermédiaire des chantiers d'insertion – ni assistance ni entreprise classique –, où « faire comme » le salariat peut représenter un « tremplin » pour les accompagné·es, (re)trouvant une dynamique collective et productive source de satisfaction et de motivation, mais craignant de se retrouver à la sortie confronté·es à la réalité de la compétition et de la sélection sur le marché du travail. Cette crainte ne peut – totalement – être effacée par une relation d'accompagnement bienveillante ou pensée comme étant égalitaire.

## **V. Les dynamiques et les régulations de la relation d'accompagnement**

Le premier constat qui ressort des trois types de relation présentés (relation interpersonnelle, relation de prestation, relation de travail) est

qu'aucun d'entre eux n'est l'apanage d'une structure, d'une organisation ou même d'un dispositif. Même lorsque les directions font d'un type de relation une philosophie d'intervention ou de transformation sociales, des relations relevant d'autres conventions relationnelles peuvent s'y développer. La relation d'accompagnement à Pôle emploi, que l'on penserait pourtant fortement ancrée dans une logique prescriptive et relevant de la relation de prestation, se trouve évaluée dans des registres très différents selon le profil des personnes accompagnées : certain·es y ont construit des compromis relationnels fondés sur la gratitude, d'autres sur la compétence technique et les services rendus. Par ailleurs, professionnelles de Pôle emploi et bénévoles de SNC peuvent mobiliser les mêmes ressorts pour installer une relation d'accompagnement dans le registre de l'interpersonnalité. Dans la même logique, certains ou certaines bénévoles récents de SNC contestent le recours aux affects et militent pour un accompagnement limité soumis à des objectifs de résultats. Néanmoins la massification de l'accompagnement rend certains types de relation moins probables, dès lors que ces dernières requièrent une disponibilité inconditionnelle.

À la labilité interorganisationnelle des relations d'accompagnement s'ajoute leur caractère dynamique. Le propre de l'accompagnement est de s'inscrire dans la durée. Plus que pour toute autre pratique, l'accompagnement, qu'il soit social ou professionnel, invite le ou la chercheur·e à adopter une approche dynamique sur son objet. Nous soulignons à ce titre que la relation d'accompagnement qui se noue entre un accompagnant ou une accompagnante et un accompagné·e est évolutive. Zoé, salariée compagne à TES, en offre une illustration : « Alors que ça faisait un mois que j'étais là, je prenais le rôle de chef. Ça allait pas du tout. Ça a été un moment où il a pu s'exprimer, où ILS ont pu s'exprimer parce que du coup ils étaient plusieurs fâchés. (...) C'est juste que, en tant que collègues, je considère qu'on peut finir le chantier ensemble, tous ranger ensemble, et après partir. C'est quand même vachement plus agréable que celui qui part à 16h15 et qui laisse ses affaires en plan. Le lendemain, il est pas là, et du coup, on sait pas où sont ses affaires, quoi.

*Q.* : Vous aviez pris un rôle de chef ?

*R.* : Souvent, j'ai le sentiment que c'est ce que les personnes répondent. Dès qu'on dit quelque chose de manière pas très agréable... Quand on sature nous aussi, parce que ça nous arrive, quoi, bah on va gueuler. Et à partir de là, bah on prend le rôle de chef » (Zoé, environ 25 ans, salariée « compagne » à TES).

Cet exemple signale en quoi les relations d'entraide à l'intérieur des équipes sont l'objet d'un véritable travail à la fois individuel (incombant alors plus spécifiquement aux salariées compagnes ou encadrantes et encadrants) et collectif. Il doit faire l'objet d'une explicitation et d'un



rééquilibrage régulier pour ne pas dériver vers une relation de contrôle et prescriptive dans laquelle chacun endosse un rôle.

Ces régulations nécessaires se notent aussi par exemple à Web, notamment lorsque l'encadrement technique est mis au défi lors des « *challenges* ». D'une part, le respect des délais à tenir implique souvent un travail supplémentaire des salarié·es permanentes ou permanents qui, par leurs « compétences », viennent « rattraper le coup » et compenser les « limites » des salarié·es en insertion sur le plan informatique. D'autre part, si ces phases de production peuvent être exaltantes, Jérémy observe une évolution du rapport au dispositif des salarié·es en insertion depuis le premier *challenge*. Il explique qu'au début du chantier, le groupe était particulièrement motivé et à l'aise dans une « posture d'apprenant » : « Je pense que ça correspondait à l'idée qu'ils se faisaient, au départ, de ce vers quoi ils se dirigeaient ; dans le sens où, le premier mois, ça a été vraiment concentré sur l'apprentissage des bases du code ». Puis avec les *challenges* et autres périodes de production, certains éléments du groupe se sont montrés selon lui « peu coopératifs », comme vu plus haut.

De façon transversale, il existe un effet propre de la durée d'accompagnement si elle a été pensée comme tournée vers un objectif. Devant le manque de résultats tangibles (trouver un emploi, trouver un logement), une relation personnalisée, domestique, peut, avec le temps, se trouver au centre d'une critique « industrielle », l'accompagnant ou l'accompagnante étant dénoncé·e pour son manque de compétences et de professionnalisme. Nous l'avons souligné, les risques de basculement de la relation de prestation vers la relation prescriptive existent aussi lorsque les sollicitations se font trop fréquentes car le stigmate de l'assistantat se nourrit de la régularité dans le recours à l'aide publique, même lorsque celle-ci est systématique comme c'est le cas des aides d'urgence (Lima, 2016).

## Conclusion

L'étude a permis de mettre en évidence cinq univers de représentations et de pratiques de l'accompagnement des personnes très éloignées de l'emploi. Pour schématiser, une ligne sépare les accompagnements vers l'emploi réalisés par Pôle emploi ou SNC, et les accompagnements dans l'emploi jusqu'à la création même de l'emploi adapté dans les chantiers d'insertion. Mais cette distinction ne se recoupe pas totalement avec la philosophie de l'accompagnement sous-jacente et sa mise en pratique. Les différents dispositifs apparaissent ainsi polarisés entre une logique d'adaptation au marché du travail concurrentiel d'un côté, et une logique d'adaptation aux publics par la création d'emplois en milieu protégé de l'autre. Le résultat majeur de la recherche concerne la variété et la dynamique des relations

d'accompagnement qui se nouent entre les professionnel·les et bénévoles et les personnes accompagnées. L'accompagnement ne se réduit pas à la logique contractuelle ordonnant la relation ainsi que les droits et devoirs de chacune des deux parties. Il ressort de cette variété la grande fragilité de la relation et le souci permanent d'en garantir la continuité en fonction des personnes. D'où une volonté d'horizontaliser la relation et de limiter l'asymétrie, tout en privilégiant l'incitation par rapport à la contrainte. Cette tendance dénote des transformations des politiques sociales vers une recherche d'autonomisation des publics (Duvoux, 2009), voire d'émancipation de ceux que l'on appelait des « usagers » (Argoud *et al.*, 2017), qu'il s'agit dorénavant d'accompagner sur un plan d'égalité et de façon co-construite. Cette vision de l'accompagnement favorise *a priori* une relation plus « humaine », qui se traduit par exemple par une plus grande disponibilité des accompagnantes et accompagnants, d'autant plus bénéfique aux publics les plus en difficulté. Mais l'analyse donne aussi à voir une tension transversale quant aux effets de l'accompagnement : d'un côté, une amélioration de la situation des accompagnés·es et une reconnaissance de ces derniers ou dernières dans certains cas ; de l'autre, des risques de non-recours aux politiques sociales (Warin, 2016) pour des publics rencontrant une diversité de problématiques.

Cette tension traverse les différents dispositifs et les trois types de relations que l'article a mis en exergue. La soutenabilité – au double sens de ce qui est durable et désirable – de l'accompagnement semble alors dépendre de la capacité des structures à ouvrir le champ des possibles, cela à l'extérieur ou à l'intérieur de l'emploi aidé dans le cas des chantiers d'insertion. Penser à de nouveaux espaces encore plus « inclusifs », avec de réels droits de représentation collective des salarié·es, va dans ce sens. Mais les difficultés avec lesquelles les acteurs de terrain sont en prise directe invitent aussi à une réflexion sur l'accompagnement comme politique et comme pratique. Une meilleure compréhension de l'accompagnement conduit en effet à défendre l'idée qu'un effort supplémentaire en termes de moyens institutionnels et humains est indispensable pour véritablement surmonter les obstacles et les transitions au retour à l'emploi. Cet effort peut passer par une plus grande liberté et facilité d'accès aux dispositifs par la création de sas spécifiquement pensés pour la reprise d'activité, aujourd'hui encore très rares. Il peut aussi passer par l'allongement des durées de l'accompagnement, ou encore par l'amélioration toujours nécessaire des coordinations entre acteurs sur leurs territoires pour développer des complémentarités et éviter les segmentations de parcours.

## Références bibliographiques

- Argoud D., Becquemin M., Cossée C., Ollier A.-C. (dir.) (2017), *Les nouvelles figures de l'usager. De la domination à l'émancipation ?*, Rennes, Presses de l'EHESP.
- Astier I., Duvoux N. (2006), *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, Paris, L'Harmattan.
- Barbier J.-C. (2011), « Activer les pauvres et les chômeurs par l'emploi ? Leçons d'une stratégie de réforme », *Politiques sociales et familiales*, n° 104, p. 47-58, <https://doi.org/10.3406/caf.2011.2595>.
- Boulayoune A. (2012), « L'accompagnement : une mise en perspective », *Informations sociales*, n° 169, p. 8-11, <https://doi.org/10.3917/inso.169.0008>.
- Bresson M. (2012), « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux », *Informations sociales*, n° 169, p. 68-75, <https://doi.org/10.3917/inso.169.0068>.
- Cahuc P., Kramarz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 6 décembre, <https://bit.ly/3jbAiGw>.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Cervera M., Defalvard H. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité économique », *Travail et Emploi*, n° 119, p. 51-62, <https://doi.org/10.4000/travailemloi.3482>.
- Conseil d'orientation pour l'emploi (2016), *L'accompagnement vers et dans l'emploi*, Rapport, juin, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/laccompagnement-vers-lemploi>.
- Donzelot J. (1977), *La police des familles*, Paris, Minuit.
- Dufour P., Boismenu G., Noël A. (2003), *L'aide au conditionnel. La contrepartie dans les mesures envers les personnes sans emploi en Europe et en Amérique du Nord*, Montréal/Bruxelles, Presses de l'Université de Montréal/PIE Peter Lang, [www.jstor.org/stable/j.ctv69tbfcd](http://www.jstor.org/stable/j.ctv69tbfcd).
- Dumont D. (2011), « Activation rime-t-elle nécessairement avec stigmatisation ? Une mise en perspective critique du procès de l'État social actif », *Droit et Société*, vol. 78, n° 2, p. 447-471, <https://doi.org/10.3917/drs.078.0447>.
- Duvoux N. (2009), « L'injonction biographique dans les politiques sociales. Spécificité et exemplarité de l'insertion », *Informations sociales*, vol. 156, n° 6, p. 114-122, <https://doi.org/10.3917/inso.156.0114>.
- Ebersold S. (2011), *La naissance de l'inemployable : ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Rennes, PUR.
- Esprit (1972), Numéro spécial « Normalisation et contrôle social. Pourquoi le travail social ? », avril-mai, <https://www.jstor.org/stable/i24468531>.
- Fretel A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail de l'Ires*, 02.2012, <https://bit.ly/2Wsw92q>.
- Insee (2020), « Point de conjoncture du 9 avril 2020 », *Insee Conjoncture*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4478214?sommaire=4473296>.

- Lafore R. (2009), « Le travail social à l'épreuve d'un environnement institutionnel en recomposition », *Informations sociales*, n° 152, p. 14-22, <https://doi.org/10.3917/inso.152.0014>.
- Lima L. (dir.) (2013), *L'expertise sur autrui. L'individualisation des politiques sociales entre droit et jugements*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Lima L. (2016), *Pauvres jeunes. Enquête au coeur de la politique sociale de jeunesse*, Nîmes, Champ social.
- Martin C. (2010), « Individualisation et politiques sociales : de l'individualisme positif à l'instrumentalisation de l'individu », in Corcuff P., Le Bart C., de Singly F. (dir.), *L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, Rennes, PUR, p. 273-282, <https://books.openedition.org/pur/13654?lang=fr>.
- Morel S. (2000), *Les logiques de la réciprocité*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.morel.2000.01>.
- Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (2012), *Crise économique, marché du travail et pauvreté*, Rapport 2011-2012, <https://bit.ly/3h10Ubi>.
- Paul M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- Paul M. (2009), « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs*, vol. 20, n° 2, p. 11-63, <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>.
- Paul M. (2012), « L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : l'exemple de l'éducation thérapeutique du patient », *Recherche en soins infirmiers*, n° 110, p. 13-20, <https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>.
- Ramaux C. (2006), « Flexicurité : quels enjeux théoriques ? », *Économie et Institutions*, n° 9, p. 11-34, <https://doi.org/10.4000/ei.368>.
- Warin P. (2016), *Le non-recours aux politiques sociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

## Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel

*Louis-Marie BARNIER, Paul BOUFFARTIGUE, Sonia GRANAUX et Jean-René PENDARIÈS*<sup>1</sup>

---

*Comment sont formés les représentants des salariés dans les instances compétentes en matière de santé et sécurité au travail ? Une enquête fondée principalement sur l'observation, en 2016-2017, de cinq stages d'accompagnement à une prise de mandat en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), assurés par cinq organismes distincts, montre qu'ils empruntent de manière différenciée à trois modèles de la prévention des risques professionnels : « juridico-technique », « ergonomique », et « syndical ». Ces modèles sont associés à des visions diversifiées du rôle de l'instance – entre intégration aux services hygiène et sécurité environnement (HSE) de la direction et contre-pouvoir syndical – ainsi que des compétences de l'élu – un expert technique parmi d'autres, ou avant tout un représentant d'un collectif. La formation en santé au travail des représentants des travailleurs au sein du comité social et économique (CSE) sera confrontée à cette même diversité, et rendue plus exigeante par l'intégration de ses liens avec les enjeux de gestion de l'entreprise.*

« Les dispositifs actuels de formation sont insuffisants au regard des tâches à assurer et des sujets à traiter, leurs contenus et les méthodes de formation sont très hétérogènes, et font peu de place à l'articulation entre les apports de connaissances et la mise en œuvre pratique sur le terrain. »

*Dugué et alii (2012)*

---

1. Louis-Marie Barnier est sociologue, chercheur associé HDR à Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence ; Paul Bouffartigue est sociologue, directeur de recherche à Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence ; Sonia Granaux et Jean-René Pendarès sont sociologues, chercheurs associés à Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence.

Au cours des années qui ont précédé la dernière modification législative annonçant la fusion des instances de représentation du personnel (IRP) dans une instance unique – le « comité social et économique » (CSE) –, les propositions visant à renforcer le rôle du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et à améliorer à cette fin la formation de ses membres élus n'avaient pas manqué. Le CHSCT étant souvent considéré comme un lieu où la légitimité des participants se joue autour de leur possession d'une certaine expertise, la formation de ses membres élus dans le domaine de la santé au travail détermine largement leur capacité à remplir leur rôle. Bien que mal connue, cette formation était réputée disparate et de nombreux observateurs la jugeaient insuffisante. Les rares études portant sur la formation des représentants des salariés l'ont envisagée soit comme partie prenante de la formation syndicale (Ethuin, Yon, 2014), soit comme segment de la formation des adultes (Brucy *et al.*, 2015). Mais son lien spécifique avec le champ d'action de la santé au travail ne semble guère avoir été traité.

On ne revient pas ici sur les controverses provoquées par la suppression des CHSCT en tant qu'instance autonome de représentation du personnel. Soulignons toutefois que la fusion des instances de représentation des salariés, achevée fin 2019, non seulement ne fera pas disparaître les activités des élus en matière de santé au travail, mais les rendra probablement plus complexes, notamment en les reliant aux questions d'emploi ou de salaire. Par ailleurs, les conditions de travail et les risques professionnels sont et resteront au cœur des implications des réorganisations des entreprises. C'est pourquoi les résultats de l'enquête exploratoire conduite en 2016-2017 et ici présentés peuvent être utiles à la réflexion sur les évolutions à venir de cette formation (encadré 1). Prises en charge par des représentants moins nombreux et étendues à des domaines plus divers, les activités des élus du personnel sont-elles amenées à se « professionnaliser » davantage, au risque d'un affaiblissement du lien entretenu avec les salariés ? Des formations communes aux représentants des employeurs et aux représentants des salariés – encouragées par des modifications législatives intervenues depuis 2015, et déjà visibles dans la fonction publique territoriale – accentueraient-elles cette tendance ? Quels impacts auraient-elles sur les capacités des élus des salariés à jouer leur rôle de contre-pouvoir ? Quel(s) type(s) de formation pourrai(en)t contrer ces dérives ? Les dimensions d'expertise technique, évoquées dans les recherches académiques sur les relations internes aux CHSCT (Granaux, 2010 ; Poley, Petit, 2017), ne doivent-elles pas être élargies à une compréhension plus large des rapports de production, permettant aux élus de situer la santé au travail dans le contexte des rapports de travail ?

C'est à partir de ces questionnements que nous avons construit l'enquête <sup>2</sup> dont les résultats sont présentés ici. À partir de l'analyse des cinq formations observées, il s'agit, de façon exploratoire, d'illustrer comment elles se réfèrent à différents modèles, potentiellement contradictoires, de représentation et de définition de l'action de l'institution CHSCT, du rôle de ses membres élus et des compétences qu'ils doivent mobiliser. Étant entendu qu'un même stage de formation peut, à travers ses différentes séquences ou selon les thèmes abordés, être amené à recourir à différents modèles du CHSCT, et par conséquent à confronter les stagiaires aux tensions dans lesquelles leurs fonctions d'élu peuvent être prises.

Nous nous intéresserons à la manière dont les différents stages abordent la présentation du CHSCT comme institution, l'activité de membre élu du CHSCT, et la place donnée à l'analyse du travail et au pouvoir de préconisation du CHSCT. Nous évoquerons ensuite les aspects peu ou pas traités dans les stages. Nous serons alors en mesure de proposer une grille d'interprétation de la diversité des contenus et des méthodes à partir des tensions qui structurent les pratiques de formation et les pôles entre lesquels elles peuvent se définir.

## I. Le CHSCT, une institution sous tension

Le principal argument des partisans de la fusion des instances de représentation du personnel est celui de l'impossibilité croissante de séparer les enjeux stratégiques de l'entreprise des enjeux de santé au travail. Cette impossibilité renverrait elle-même à l'évolution de la nature des risques professionnels, la montée en puissance des « risques psychosociaux » et des questions de « qualité de vie au travail » illustrant cette évolution : « Dans un contexte où la majorité des risques étaient de nature physique, la distinction entre délégués du personnel (DP) focalisés sur les droits individuels et CHSCT centré sur les droits collectifs avait du sens. À l'heure où les risques psychiques ont pris le pas, cette disjonction devient un handicap » (Richer, 2017). Ou encore : « En découvrant les ressorts profonds de ces troubles, les CHSCT ont touché aux relations sociales, au management du travail, à la conduite des transformations, dont le bon niveau de prise en charge dépasse largement le seul cadre du DUER <sup>3</sup> et du plan d'action. (...) [L'instance représentative qui traite de la santé au travail] doit être apte à embrasser dans les espaces appropriés les trois dimensions incontournables que sont respectivement les orientations stratégiques, les réponses de proximité, et l'analyse experte » (Lanouzière, 2017:5-6).

2. Voir le rapport complet de l'enquête réalisée pour la Direccte-Paca : « La formation de base en santé au travail des représentants du personnel, Une enquête exploratoire », LEST-Aix-Marseille Université-CNRS (UMR 7317), mai 2018, <halshs-01813924>.

3. Document unique d'évaluation des risques.

## Encadré 1

**Méthodologie**

L'enquête s'est déroulée de la fin 2016 à la fin 2017, principalement par l'observation de cinq stages de formation « prise de mandat » CHSCT, quatre en région Paca, un en région Midi-Pyrénées (tableau 1). Elle a été complétée par des entretiens avec les animateurs des stages et des questionnaires passés aux stagiaires. Chaque stage relevait d'un organisme distinct. Nous souhaitons pouvoir observer au moins une formation pour chacun des quatre types d'organismes intervenant sur ce segment de « marché » de la formation : cabinets d'expertise agréés auprès des CHSCT ; cabinets travaillant avec les entreprises dans le domaine de la certification technique ; organisations syndicales ; institutions publiques de formation. Les responsables des organismes de formation et les formateurs ou les coordinateurs de chacun des cinq stages ont été interviewés, et les stagiaires ont été interrogés au moyen d'un questionnaire succinct.

Trois des stages sont agréés au plan régional, par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), organisme commanditaire de notre étude.

INDUS est un organisme privé ancien et de grande taille spécialisé dans le risque industriel. Les formations de représentants du personnel en CHSCT, alimentées uniquement par ses liens avec les directions d'entreprises, ne représentent qu'une petite partie de son activité. SANTI est un organisme privé de taille plus modeste et plus récent, spécialisé dans le risque industriel et le secteur de la santé. Les formations de représentants du personnel en CHSCT, alimentées uniquement par ses liens avec les directions d'entreprises, représentent une part importante de son activité. CETO est un grand cabinet d'expertise et de formation, historiquement proche du monde syndical.

Les deux derniers ne sont pas des organismes agréés au plan régional : il s'agit d'un organisme public, PUBL, dispensant d'autres formations de représentants des salariés, et d'une fédération syndicale, SYNDIC.

Sur les cinq stages étudiés, deux sont d'une durée de cinq jours et réunissent un public venu d'une seule entreprise ou d'un seul secteur d'activité économique (SYNDIC et CETO). Les trois autres formations observées sont d'une durée de trois jours et sont destinées à un public « inter-entreprises ».

L'effectif des stagiaires va de trois à 16.

Les formateurs et formatrices sont aussi de compétences et de profils divers : les responsables ou coordinateurs ou coordinatrices sont juriste (PUBL), formateur en droit et sécurité (SANTI), chimiste avec une expérience de QSE (INDUS), ergonome (CETO) ou syndicaliste (SYNDIC). Dans les stages PUBL, CETO, et SYNDIC aux côtés du ou de la responsable de stage, d'autres professionnels interviennent. Dans tous les stages (sauf celui de SANTI), il y a des stagiaires ayant déjà eu par le passé une expérience de représentant du personnel, parfois en CHSCT. Ils sont donc à l'image





du public des stagiaires de la région Paca : ainsi, selon les données de la Direccte, près d'un participant sur quatre parmi les stages « reprise de mandat » est en fait en situation de renouvellement de mandat. La présence de stagiaires dotés d'une expérience plus importante tend à favoriser une plus grande interactivité entre stagiaires et intervenants. Les stagiaires sont majoritairement âgés de plus de 45 ans, notamment pour les participants de PUBL. Deux stages, PUBL et INDUS, ont un public où femmes et hommes sont à part sensiblement égale ; deux, SANTI et CETO, un public masculin ; un stage, SYNDIC, a un public quasi entièrement féminin.

**Tableau 1. Principales caractéristiques des stages**

	Type d'organisme	Durée	Nombre de stagiaires (dont femmes)	Dont syndiqués	Origines professionnelles
PUBL	Public	3 jours	16 (8)	9	12 entreprises
SANTI	Privé	3 jours	3	0	2 entreprises
INDUS	Privé	3 jours	7 (3)	1	4 entreprises
CETO	Cabinet d'expertise	5 jours	4	4	1 entreprise (Transports urbains)
SYNDIC	Syndicat	5 jours	10 (9)	9	Santé/social Dont 5 même CHU

Les adversaires de la disparition du CHSCT rappellent d'abord qu'il s'agit d'une revendication du patronat, alors que cette instance s'était imposée « comme un acteur central de la prévention » (Verkindt, 2017:67). Elle a permis une meilleure prise en compte des enjeux de conditions et d'organisation du travail par les organisations syndicales<sup>4</sup>. Ils redoutent que la priorité attachée traditionnellement aux questions d'emploi sur les questions de travail reprenne le dessus. La disparition d'une instance formellement dédiée à la santé et la sécurité dans les établissements de 50 à 300 salariés s'accompagne, pour ceux qui ont plus de 300 salariés, de la mise en place d'une « commission » dédiée à la santé au travail, mais limitée dans une mission « que l'on pourrait qualifier de technique, sans autonomie, sans pouvoirs propres, et pour tout dire sans véritable capacité d'action (...) ». Les conditions juridiques sont cependant réunies pour favoriser l'existence de commissions-croupions » (Verkindt, 2017:68-69). Enfin, *last but not least*, ils craignent que la réduction importante du nombre de mandats

4. Sur le caractère inachevé de cette évolution avec le cas de la CGT SNCF, voir Fraquelli (2017).

de représentants des salariés se traduise par leur « professionnalisation » accrue et leur éloignement plus marqué du « terrain ».

Cependant, avec la fusion des IRP, la formation des élus dans le domaine de la santé au travail se voit réaffirmée par le droit.

Au moment de notre enquête (encadré 1), il existe un référentiel officiel, minimaliste <sup>5</sup>, à la fois très large et peu détaillé. Il décrit les activités des membres du CHSCT et le « référentiel des compétences » requises. Malgré son statut indéfini, il est mis en exergue pour aider les organismes de formation à concevoir leurs programmes et soutenir les services de l'État dans leur démarche de certification des organismes de formation. La diversité des statuts des organismes habilités à dispenser cette formation est à situer dans le cadre de la « progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP » (Cristofalo, 2014). Une enquête effectuée en 2008 sur la région Basse-Normandie indique que la formation des élus CHSCT s'y répartit entre les organisations syndicales (20 %), des organismes institutionnels (INRS, CRAM, MSA...) (33 %) et des organismes privés (47 %), ces cabinets pouvant par ailleurs être pour certains proches du mouvement syndical et pour d'autres de la sphère patronale (Anact, 2008). Ces deux données – un référentiel minimaliste et une diversité d'organismes –, combinées avec ce que l'on sait des tensions au travers desquelles se mettent en place les configurations concrètes de CHSCT (Dugué *et al.*, 2012) et de l'étendue des champs couverts par l'intervention des CHSCT (Adam, Barnier, 2013) permettent de supposer une hétérogénéité des contenus et des méthodes effectifs de formation.

La diversité empirique des configurations de CHSCT renvoie aux tensions dans lesquelles leur activité se déploie.

La première tension oppose une logique d'*intégration* à la politique de prévention de l'employeur à une logique d'*inscription dans le conflit* employeur/salarié. Dans une logique d'intégration, l'instance participerait à la construction d'une « culture de prévention » <sup>6</sup> (commune et consensuelle). Dans une logique d'inscription dans le conflit salarial, elle est vue d'abord comme un lieu de « contre-pouvoir ». L'étude réalisée en 2012 par le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) pour le trentième anniversaire de l'instance explicite clairement cette tension « entre la nécessité de construire son autonomie comme IRP, sans laquelle le point de vue des représentants des salariés sur le travail et la santé au travail aurait beaucoup de difficultés à être défendu, et la nécessaire construction de

5. « Référentiel des activités et des compétences des membres de CHSCT ». Source : « Document de référence des activités et compétences des membres du CHSCT », Direccte-Aquitaine. Au moment de notre enquête, la formation légale des élus CHSCT est de trois jours pour les établissements de moins de 300 salariés, cinq jours pour ceux de plus de 300 salariés lors de la prise de mandat.

6. Suivant les termes de la Convention C187 de l'Organisation internationale du travail de 2006.

convergences entre les logiques présentes dans l'entreprise, sans laquelle une action pour l'amélioration des conditions de travail peinerait à être réellement efficace » (Dugué *et al.*, 2012).

La deuxième tension oppose une logique d'*expertise technique* sur le champ travail-santé, à une logique de *représentation* et de *mobilisation des savoirs des salariés* sur leur travail (Barnier, 2013). D'autres tensions participent de la configuration qui est celle du CHSCT. S'y manifestent les rapports de force entre salariés et employeurs, liés notamment à l'implantation et à l'orientation des organisations syndicales présentes dans l'entreprise ou l'établissement, ou à l'attitude des directions par rapport à la représentation du personnel (Granaux, 2010 ; Bouffartigue, Massot, 2013 ; Bouffartigue *et al.*, 2018). La représentation des salariés par des élus non syndiqués, ce qui est souvent le cas dans les CHSCT des établissements de petite taille, devrait aussi figurer parmi les éléments questionnant les CHSCT.

## II. Le juridique comme structurant de la formation

Dans les cinq stages observés, les définitions juridiques et réglementaires du CHSCT occupent une place importante. Elles se situent cependant entre deux approches tendanciellement opposées, selon la place attribuée au respect du droit dans la prévention des risques professionnels. La première est celle du stage de la fédération syndicale SYNDIC, où ces dimensions sont d'emblée questionnées, au travers des conflits et des contentieux dont l'instance est le lieu. La seconde est celle des stages d'INDUS et de SANTI, dans laquelle ces dimensions de prescription juridico-réglementaire ne sont pas interrogées – y compris dans leur présentation chronologique – comme construits sociaux, qui ont pu faire et font encore l'objet de controverses et de débats sociaux. Les stages de PUBL et de CETO prennent place entre ces deux pôles.

La prépondérance d'une approche juridico-réglementaire formelle caractérise les deux stages SANTI et INDUS. Ces deux organismes privés se positionnent sur le même segment du « marché » de la formation des CHSCT, lequel ne forme qu'une partie d'un ensemble de prestations proposées aux entreprises clientes, incluant du conseil ou de l'audit. Les stagiaires sont orientés vers ces structures *via* les directions des entreprises. Le public se compose très majoritairement de non-syndiqués. Les programmes et les orientations pédagogiques sont très proches, et tous deux utilisent beaucoup les brochures de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). La référence au droit en général, et au droit du travail en particulier, montre que celui-ci est essentiellement conçu comme un ensemble de règles que les acteurs sont tenus de respecter et faire respecter en tant que fondement de la prévention des risques professionnels. Implicitement,

L'insistance mise sur la connaissance de la règle – éventuellement en la faisant mieux connaître à l'employeur – pourrait laisser croire que cela suffirait à garantir son application. L'objectif très privilégié du stage est donc de faire « connaître la loi ». Comme le dit le formateur INDUS : « Nous, c'est la prévention par la réglementation. » Et d'ajouter concernant la distance qu'il peut y avoir entre le réglementaire et la réalité : « Est-ce que la loi est applicable ou pas ? Cela va dépendre des organisations. Mais il faut d'abord connaître la loi ». Si la sécurité au travail a longtemps reposé sur le respect des normes industrielles concernant les matériaux, les machines-outils, les produits, l'approche juridico-technique s'est plus largement attachée à défendre parallèlement une approche formaliste du fonctionnement du CHSCT : l'existence de réunions régulières et de procès-verbaux (PV de réunion), le vote formel d'avis de l'instance, la réalisation d'inspections sur site, la vérification de l'existence d'un document unique d'évaluation des risques (DUER) et d'une fiche de l'entreprise réalisée par le médecin du travail, etc. Implicitement, le respect de ces normes procédurales tendrait à constituer l'essence même de l'obligation de sécurité de l'employeur.

À l'opposé de cette stratégie, dans le stage SYNDIC, le droit du travail n'est pas présenté comme une donnée (naturalisée) mais comme un enjeu conflictuel, inscrit dans une histoire de la santé déterminée à la fois par « les intérêts de la bourgeoisie » et par les « luttes sociales », selon les termes du formateur. Trois moments forts de l'histoire sociale et politique l'illustrent : la Libération, 1968, 1981. La particularité du stage SYNDIC tient sans doute à sa vision comme un des segments de la formation syndicale des élus. Ainsi l'objectif pédagogique de la présentation historique des CHSCT aux dimensions identitaires fortes s'attache à montrer que la forme actuelle de l'institution CHSCT résulte de deux histoires : celle du droit, elle-même liée à celle des conquêtes des travailleurs ; celle des affrontements et compromis sociaux entre salariés et employeurs autour des enjeux de la santé au travail. L'instance est définie avant tout comme un lieu de contre-pouvoir à la « toute puissance » de l'employeur. L'élu CHSCT s'appuie par conséquent sur deux légitimités, chacune définissant un référentiel pour son action : l'une d'ordre juridique, l'autre d'ordre syndical. Le respect des droits des salariés par l'employeur passe par le respect du fonctionnement du CHSCT et de ses prérogatives.

Les deux autres stages se situent entre ces deux pôles. Dans le cas de PUBL, l'approche du cadre juridique (bénéficiant de la formation de juriste de la formatrice) est à la fois plus conceptuelle – par exemple la place donnée à la diversité et à la hiérarchie des normes – et plus pratique – l'apprentissage de l'usage du Code du travail est un objectif majeur. Le stage CETO s'ouvre également par une introduction plus conceptuelle, et n'excluant pas la dimension de « rapport de force » dans la construction

et l'application du droit. Les obligations de moyens et de résultat de l'employeur ainsi que la notion de faute inexcusable « fondent les pouvoirs du CHSCT, et sont à la base de la pression et du rapport de force que les élus peuvent exercer face à l'employeur », selon la formatrice. Ce stage propose également nombre d'apports dépassant les aspects strictement réglementaires : en abordant les notions plus abstraites relatives à la santé au travail et aux risques professionnels ; en évoquant les pouvoirs de l'instance face à l'employeur ; en avançant la notion de « rapport de force » ; en traitant plus tôt que dans les stages INDUS et SANTI l'analyse des risques.

Une première tension émerge ainsi entre deux manières de présenter et d'enseigner les droits de l'élu CHSCT. Dans la première, les dispositions juridico-réglementaires sont conçues comme la source et le fondement de la légitimité du pouvoir d'agir de l'élu. Alors que dans la seconde, elles apparaissent comme ressources (et limites) d'un pouvoir d'agir qui trouve ailleurs que dans le droit sa dynamique et ses justifications.

### III. Le CHSCT en actes : l'ambivalence des dispositifs

Le type de fonctionnement d'un CHSCT ainsi que ses usages effectifs des différents dispositifs légaux traduisent le degré d'autonomie des élus du personnel dans l'élaboration de l'activité de l'instance, et la manière dont l'employeur respecte cette autonomie (Dugué *et al.*, 2012). Les différences rencontrées d'un stage à l'autre au plan des recommandations pratiques en matière de prérogatives du CHSCT en témoignent. Les thèmes du fonctionnement très codifié de la réunion du CHSCT, de son procès-verbal, de sa composition, et des moyens octroyés à l'instance sont toujours l'objet d'exposés concrets, mais dont le sens varie.

Le procès-verbal peut cristalliser un rapport de force et le renforcer : « Repérer les dangers et risques et les faire inscrire dans les procès-verbaux du CHSCT. C'est la base à partir de laquelle la responsabilité de l'employeur peut être mise en cause » (CETO). Il peut constituer une pièce juridique déterminante lors d'un litige avec l'employeur en cas de réalisation d'un danger mentionné auparavant par les élus (PUBL). Il peut au contraire constituer la base du dialogue avec l'employeur quand les élus adoptent une attitude plus « proactive » (*dixit* la formatrice) susceptible d'aider l'employeur à remplir ses obligations (INDUS). La possibilité de proposer des interruptions de séance ou d'imposer le traitement de tout l'ordre du jour quelle que soit la durée de la réunion (SYNDIC) donne chair à l'idée selon laquelle les élus doivent prendre la mesure de leur pouvoir.

La visite d'inspection, définie assez vaguement par le Code du travail (L. 4612-4), relève aussi de ces prérogatives du CHSCT dont la mobilisation peut traduire l'indépendance : « Le mot inspection n'est pas neutre.

Comme l'inspecteur du travail, le CHSCT possède la maîtrise de son temps d'inspection, choisit les postes qu'il souhaite analyser, etc. » (SYNDIC). Même une visite inopinée par un élu peut donner lieu à des remarques et des préconisations (CETO). Mais pour SANTI, elle peut être moins utile quand existe un bon service hygiène et sécurité environnement (HSE), confirmant pour ce centre de formation le rôle complémentaire du CHSCT vis-à-vis de la direction de l'établissement. La proposition de groupes de travail (non prévus par le Code du travail) est là aussi pour SYNDIC l'occasion d'affirmer une posture : « Ce groupe d'analyse des pratiques professionnelles peut être intéressant à condition qu'il se fasse dans le cadre du CHSCT » (SYNDIC).

Le droit indique également que l'employeur doit obligatoirement consulter le CHSCT, et que ce dernier se prononce lorsqu'un projet modifiant les conditions de travail est mis en place dans l'entreprise. La législation ne précise pas quelle forme doit prendre cet avis. Dans les stages INDUS et SANTI, il n'y a pas ou très peu de référence à cette prérogative du CHSCT ni à la forme que peut prendre l'avis. Le formateur du stage SYNDIC, à l'opposé, préconise de faire voter les membres présents sur chaque préconisation retenue par les membres élus et de pousser l'employeur à engager sa responsabilité sur chaque point qu'il rejette : l'employeur, qui a l'obligation d'améliorer les conditions de travail, doit motiver son rejet éventuel suivant ce seul critère et ne peut s'arrêter à l'obstacle du budget engagé. Le formateur CETO conseille de recenser les aspects positifs et négatifs ainsi que les alertes possibles sur le projet. La formatrice de PUBL insiste davantage sur l'obligation de transparence de la part de l'employeur, invite les élus à mettre en lumière des risques d'un projet modifiant les conditions de travail, et prend l'exemple de l'entreprise SNECMA pour laquelle le juge a suspendu une réorganisation suite à un avis du CHSCT. L'avis sur projet est donc un moment important dans la vie du CHSCT : « Vous avez un pouvoir d'influence », précise la formatrice.

Le recours à un expert CHSCT agréé lors de la consultation pour projet important est très peu évoqué dans les stages, sauf dans celui de SYNDIC, qui est un stage de cinq jours : une séance y est consacrée à l'intervention d'un expert CHSCT, et il est vrai que la taille du principal établissement où travaillent les stagiaires – un CHU – donne plus de sens qu'ailleurs à la mobilisation de ce droit. Du côté du stage CETO, autre stage de cinq jours, il s'agit d'un organisme dont une grande part de l'activité est l'expertise auprès de comités d'entreprise (CE) et CHSCT, l'absence d'information sur le recours à l'expertise est justifiée par le coordonnateur du stage qui préfère ne pas inciter les élus à multiplier les demandes d'expertise trop souvent

mal fondées juridiquement. Pour les trois autres stages de trois jours, les programmes font le choix de ne pas développer cette prérogative <sup>7</sup>.

À travers ces exemples qui touchent à la vie quotidienne de l'instance, certains stagiaires acquièrent par petites touches des connaissances nécessaires à l'exercice de leur mandat spécifique. Mais celles-ci relèvent d'abord de la capacité à se situer dans l'arène spécifique du CHSCT, dès lors que la nature ambivalente des dispositifs évoqués implique également que leurs utilisateurs se positionnent au sein de rapports de pouvoir qui traversent l'entreprise. Comme le montre Baptiste Giraud (2014:279), cette « première étape nécessaire » concernant l'acquisition du savoir juridique et social du fonctionnement de l'instance participe d'une « réassurance » (Giraud, *ibid.*) fondant l'action de l'élu. Mais elle ne suffit pas à outiller les stagiaires dans les usages de l'instance en tant que contre-pouvoir potentiel dans deux autres domaines critiques.

#### **IV. Le contre-pouvoir du CHSCT**

Deux aspects de la pratique des CHSCT, l'analyse de l'activité de travail et la formulation de préconisations, nous semblent particulièrement significatifs d'une conception du CHSCT comme instance indépendante de l'employeur et porteuse du point de vue des salariés. Les places occupées par ces deux questions dans les stages étudiés renvoient à des postures différentes de la part des formateurs, ainsi qu'à l'hétérogénéité des fondements théoriques, implicites ou explicites, de leurs approches de la prévention des risques professionnels.

##### **IV.1. Le CHSCT analyste du « travail réel »**

L'analyse du « travail réel » est une des toutes premières « compétences spécifiques » recensées par le référentiel des activités et compétences des membres de CHSCT. Et de fait, tous les stages abordent le travail réel, y compris, selon sa définition ergonomique devenue commune, par son opposition au « travail prescrit ». Mais l'évocation, voire l'analyse de celui-ci, y occupe une position plus ou moins importante. Elle peut en effet être abordée soit à travers des dispositifs comme le DUER ou l'enquête du CHSCT, soit comme occasion de donner la parole aux salariés. La notion de « travail réel » permet à l'élu du CHSCT d'aborder une véritable « analyse des risques », suivant la mission qui lui est confiée.

Que ce soit à l'occasion d'une enquête après un accident, ou à l'occasion de l'élaboration ou de l'actualisation du DUER, les stagiaires de PUBL et d'INDUS sont invités à se saisir du « travail réel » à partir d'un dispositif

7. On sait l'hostilité d'organismes patronaux à cette prérogative des CHSCT, dont l'usage a souvent été dénoncé comme coûteux, inutile et/ou dilatoire.

légal qui encadre une démarche formaliste. PUBL invite à faire l'inventaire des risques en se rapprochant des salariés « pour faire remonter les problèmes de conditions de travail ou de risques professionnels ». Le stage INDUS aborde les risques professionnels dans une option proche du DUER : les stagiaires sont invités à identifier les risques dans leur propre entreprise, puis à proposer des mesures de prévention, mais l'objectif d'une élimination du risque n'est pas mis en avant. De même, le stage SANTI propose une mise en situation à partir d'une vidéo pour définir les risques.

Mais le « travail réel » peut s'inviter plus directement, comme lorsqu'une stagiaire SYNDIC lit le courrier (réel) d'un salarié menaçant de se suicider si rien n'est fait dans son service pour remédier à la dégradation des conditions de travail. Dans ce même stage, les stagiaires sont invités à analyser une situation réelle d'accident du travail (AT) à partir d'un accident précis présenté par les stagiaires eux-mêmes. Au stage CETO, l'intervenant, un ergonomiste, projette deux scènes, un accident de cariste dans un hangar de stockage et la chute d'une serveuse dans un bar. L'enquête, ici valorisée parmi l'ensemble des démarches possibles du CHSCT, permet de considérer l'ensemble des circonstances, y compris organisationnelles. Cette approche, par l'exemple d'un accident, s'oppose à l'approche d'élaboration du document unique déjà évoquée. De même, les stagiaires INDUS sont invités à assimiler une démarche formelle d'analyse des AT, à partir du recueil des faits articulés ensuite dans un arbre des causes. L'analyse de l'AT semble donc dans tous les cas jouer un rôle privilégié pour aborder le travail réel.

La responsabilité de l'employeur constitue la pierre angulaire du travail de prévention en entreprise, telle que le précise la loi depuis l'intégration de la directive-cadre européenne de 1989. Cependant historiquement, la notion de responsabilité de l'employeur a été confrontée à la notion de faute du salarié, et ce dès la loi de 1898 sur les accidents du travail qui renvoyait dos à dos les fautes de l'employeur et du salarié. L'enquête du CHSCT en cas d'accident grave se trouve très vite confrontée à cette difficulté. L'absence de prise en compte du danger par un salarié ou le non-port d'un équipement de protection individuelle (EPI) peuvent être constitutifs d'une faute qui pourrait relativiser la responsabilité de l'employeur<sup>8</sup>. Plusieurs formateurs sont cependant intervenus fermement pour relativiser la faute du salarié : « Il s'agit d'une enquête qui porte sur les faits et en aucun cas sur les responsabilités » (CETO). De même, le formateur du stage PUBL évoque rapidement l'enquête CHSCT en précisant que « le but n'est pas de culpabiliser la victime mais de trouver les causes ». De façon

8. C'est pourquoi les syndicats, de même que les employeurs, ont longtemps été très réservés sur la méthode de l'arbre des causes, qui pouvait aboutir à mettre en évidence une faute du salarié... ou de l'employeur (Viet, Ruffat, 1999:170).



plus contrastée, le stage INDUS mentionne la faute du salarié mais sans noter la responsabilité de l'employeur, invitant à questionner le salarié sur le non-port d'un EPI, évoquant même la faute disciplinaire.

Le Code du travail distingue l'analyse des risques, inscrite dans les missions du CHSCT, et l'évaluation des risques, qui relève de la responsabilité de l'employeur. L'élaboration du DUER, dispositif basé sur une coopération dans l'entreprise entre les différents acteurs (y compris les salariés), peut donner l'occasion d'un tel rapprochement entre analyse et évaluation. Ainsi l'intervenant de PUBL revient longuement sur le processus d'évaluation (fréquence/gravité, etc.). Le formateur INDUS demande aux stagiaires d'identifier les risques dans leurs entreprises et de proposer des mesures de prévention.

Le travail d'enquête, tel qu'il est présenté dans la plupart des stages, et même s'il intègre la possibilité d'interroger les salariés, reste cependant limité à une analyse des risques fortement basée sur l'observation du poste de travail <sup>9</sup>. L'organisation collective du travail reste peu interrogée dans ces démarches, alors que toutes les études confirment sa centralité en matière de genèse comme de prévention des risques (Gollac, Bodier, 2011 ; Gollac, Volkoff, 2007 ; Gollac *et al.*, 2015). Il est vrai que la mise en question de l'organisation du travail expose davantage aux controverses avec l'employeur.

L'immixtion du travail réel dans le fonctionnement institutionnel du CHSCT participe du rappel de la légitimité première des élus du personnel dans cette instance : représentants du personnel, ils en sont aussi partie prenante.

#### **IV.2. Le CHSCT force de proposition ?**

La place des préconisations dans l'activité du CHSCT doit être mise en perspective avec une longue histoire de refus ou d'intérêt pour le syndicalisme d'être « force de proposition », pour reprendre la terminologie utilisée par de nombreux acteurs syndicaux. Cette démarche de propositions en vue d'inciter les directions d'entreprise à modifier l'organisation du travail est d'autant plus difficile que, si les résistances au taylorisme existent dans les collectifs de travail, elles font peu l'objet d'échanges normés et d'élaborations de propositions syndicales (Linhart *et al.*, 1999). Elles peuvent même prendre la forme d'un accord conditionnel à une réorganisation. Elles peuvent être adossées à la notion de faute inexcusable de l'employeur, qui peut être ainsi caractérisée lorsque l'employeur n'a pas pris de mesures (notamment celles proposées par le CHSCT) pour éliminer ou réduire un risque identifié, que l'accident révélera *a posteriori* justifiées.

9. Sur la sous-utilisation de ce droit du CHSCT, voir Le Corre (2017).

C'est donc souvent autour de ces propositions concrètes que s'organise le travail collectif du CHSCT, voire au travers de la participation conjointe de représentants des salariés et de l'employeur dans des groupes de travail. Comment les formateurs se saisissent-ils de cette dimension controversée ?

Dans tous les stages, la participation à la prévention des risques professionnels est identifiée comme une des missions du CHSCT : « Le CHSCT est la seule instance à laquelle le droit demande de contribuer à la prévention » (CETO). Dès la première diapositive, le stage SANTI se positionne : « Qu'est-ce qu'un CHSCT ? Une instance : spécialisée en dialogue social ; de travail correctif et collaboratif ; force de proposition ». Dans le stage CETO, la construction collective d'un arbre des causes de la chute d'une serveuse de restaurant – une trappe donnant accès à un local de stockage n'ayant pas été refermée – aboutit à définir plusieurs suggestions : « sécurisation trappe ; déplacement poste de travail ; condamner la trappe et modifier l'accès à la cave ou au local de stockage des boissons ». De même, pour le formateur du stage INDUS, la « recherche de solutions et plan d'action » est présentée comme une démarche du CHSCT, qui propose de « discuter pour retenir les solutions les plus efficaces » lors de la construction de l'arbre des causes d'un accident du travail. Lors du stage SYNDIC, l'employeur doit répondre aux préconisations élaborées par le CHSCT consulté sur un projet de la direction ; « L'argument économique “ça coûte trop cher” est hors sujet » face à son « obligation de sécurité de résultat »<sup>10</sup>. C'est dans le stage INDUS que ces préconisations trouvent leur sens : il faut aux yeux du formateur « être positif », « faire des propositions », « être dans une démarche gagnant-gagnant », dans une démarche visant à homogénéiser les points de vue des membres de l'instance pour prendre des décisions à l'unanimité.

Le CHSCT est présenté, selon les cas, comme un « organisme de concertation et de recherche de consensus orienté vers la recherche d'une solution » (INDUS) ; comme une instance spécialisée dans le « dialogue social », « le travail correctif et collaboratif », ou encore comme « force de proposition » (SANTI). Si l'on reprend la formulation de Dugué *et alii* (2012) à propos des deux pôles en tension dans la définition de l'instance, ici l'accent est clairement mis sur le second : « la nécessaire construction de convergences entre les logiques présentes dans l'entreprise, sans laquelle une action pour l'amélioration des conditions de travail peinerait à être réellement efficace ».

Cependant, la moindre insistance du stage PUBL sur les préconisations est relativisée par l'insistance du formateur sur la notion de faute inexcusable : « La faute inexcusable est constituée par le non-respect des

10. Cass. soc., 28 février 2002, arrêt Amiante, n° 99-18389, ETERNIT.

préconisations du CHSCT ». L'importance de l'« obligation de sécurité de résultat » et de la notion de « faute inexcusable » est soulignée. Le formateur insiste sur la phrase concernant l'employeur qui « aurait dû avoir conscience de », et prend en exemple le cas d'un diagnostic de risques psychosociaux (RPS) non suivi de mesures de prévention. « Les alertes mentionnées dans les PV seront utilisées par le juge ». Pour INDUS, « la mission du CHSCT de "s'impliquer" dans la prévention n'induit pas pour lui une responsabilité du CHSCT en la matière : au contraire, le fait pour le CHSCT de signaler un risque grave et imminent, de faire des propositions de prévention, ou de faire constater que des règles ou mesures de prévention ne sont pas appliquées sont des actes juridiquement opposables susceptibles d'aggraver la responsabilité de l'employeur ».

Le formateur/coordonateur du stage SYNDIC souligne l'obligation pour l'employeur de prendre en compte les propositions du CHSCT, en expliquant que l'employeur « peut être poursuivi par la suite si le non-respect d'une de vos "préco" s'est soldé par un incident ». Il revient plus tard sur ce point en précisant que « l'avis du CHSCT voté dans le cadre d'une réorganisation pourra servir si un AT survient dans le cadre de la faute inexcusable de l'employeur ».

Plus largement, ce qui se joue autour de ces préconisations relève de l'activité autonome du CHSCT face à l'employeur. Le vote par les élus de préconisations (vote sur lequel aucune des formations n'insiste, sauf celle de SYNDIC) porte la marque d'une activité autonome du CHSCT, interlocuteur de l'employeur. Le CHSCT est-il perçu comme une instance de prévention de l'entreprise, ou comme un acteur du contre-pouvoir des salariés ? C'est ce qui se joue, selon nous, autour de la défense de contre-propositions par le CHSCT. Mais les formations, en jouant sur les deux dimensions de participation à la prévention et de rappel de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur, s'inscrivent bien dans l'ambivalence de la nature du CHSCT.

C'est d'abord la conception du CHSCT comme une enceinte réservée, voire préservée de la vie sociale de l'entreprise, qui peut être interrogée lorsqu'est abordée la place du travail réel et des préconisations. Cette instance est sans cesse « rattrapée » par le travail réel dans son activité quotidienne. Tout accident grave du travail provoque un échange autour des circonstances de cet accident et des conditions pour qu'il ne se reproduise pas. Que le CHSCT décide d'une inspection, se pose la question du regard à porter non seulement sur le lieu de travail, mais aussi sur les salariés et leurs activités.

À travers ce focus, nous avons tenté de percevoir quelle était la perméabilité des formations des élus à l'analyse du travail. Depuis plusieurs années, la place accordée au travail réel dans l'approche syndicale s'est

accrue, comme le montrent les interventions de responsables de la FSU, de la CGT, de la CFDT et de Solidaires dans l'ouvrage *Syndicalisme et santé au travail* (2017). Tous les stages montrent cette perméabilité au travail et donc aux rapports sociaux qui le sous-tendent.

## **V. Thèmes peu ou pas abordés et tensions dans la définition de l'instance**

Le thème des « risques psychosociaux » (RPS) offre-t-il une opportunité privilégiée pour aborder le « travail réel » ? L'approche souvent formaliste que nous avons soulignée doit ici être relativisée. Les « risques psychosociaux » sont en effet abordés assez substantiellement, y compris pendant les stages de trois jours, et ce thème est une occasion pour les intervenants de se dégager d'une approche par trop juridique. Dans les deux stages les plus dominés par des approches juridiques, le formateur PUBL consacre une demi-heure aux « RPS », reprend la définition du collège d'expertise (Gollac, Bodier, 2011), complétée par un modèle d'analyse inspiré à la fois par l'Anact et par l'INRS et débouchant sur la nécessité de « mettre en débat le travail » ; et les échanges lors du stage SANTI vont jusqu'à aborder la « qualité empêchée », la « difficulté de travailler selon sa conscience professionnelle ». Quant à l'animateur du stage CETO, il prend soin d'interroger les stagiaires à propos des changements intervenus dans l'activité de travail au sein de leur entreprise avant de traiter des « RPS », de la qualité de vie au travail (QVT) et des troubles musculo-squelettiques (TMS).

En revanche, une série de thèmes pourtant liés directement à la santé au travail sont absents ou presque des cinq stages observés. On ne les trouve pas dans les supports pédagogiques et ils ne sont pas évoqués par les stagiaires.

C'est le cas des maladies professionnelles. Il est vrai que, résultant le plus souvent de poly-expositions, aux effets différés (Granaux, 2017), elles sont plus difficiles à appréhender que l'accident de travail comme modèle d'analyse et de prévention de la santé au travail. La prévention de l'accident du travail constitue sans doute un exemple paradigmatique de la prévention des risques professionnels. Elle passe par l'analyse d'un fait concret, de ses causes, des choix organisationnels effectués en amont. Ce modèle peut ensuite être transposé sur l'approche des maladies professionnelles, qui viendrait dans un second temps dans le cursus de formation des élus du personnel (la grande majorité des stagiaires sont des primo-élus). Ainsi les TMS, qui sont pourtant aujourd'hui et de loin la maladie professionnelle la plus reconnue institutionnellement et statistiquement, sont très peu traités. Ils sont par ailleurs moins mentionnés par les stagiaires eux-mêmes que les « RPS ». On peut pourtant penser qu'ils permettraient, tout autant

que les « RPS », sinon mieux, de sortir du modèle de l'accident du travail comme vision réductrice des liens travail-santé, et d'ouvrir sur les liens organisation du travail/santé physique/santé mentale.

Notons aussi l'absence d'une série de thèmes tels que l'inaptitude, les travailleurs handicapés, les discriminations, ou encore la pénibilité. D'autres thèmes qui relèvent du champ de compétence du CHSCT, comme les travailleurs extérieurs ou les questions d'environnement, sont parfois mentionnés mais jamais développés. Il est vrai que ces thèmes sont, de fait, marginaux dans l'activité concrète de la plupart des CHSCT, en particulier dans les CHSCT représentés dans ces cinq stages. La division genrée du travail – et des accidents et maladies – et les violences faites aux femmes dans le travail, malgré les missions confiées au CHSCT dans ce domaine, sont également peu ou pas abordées.

On peut remarquer enfin que le rôle consultatif du CHSCT, en tant qu'IRP – par exemple sur les horaires de travail, ou bien en cas de modification importante de l'organisation du travail –, le sens de cette notion de consultation, ses implications en termes de « responsabilité » de l'instance, ne sont traités que dans les stages SYNDIC, CETO, et PUBL.

Enfin, le modèle pédagogique généralement adopté est celui de la formation permanente des adultes, laissant une part plus ou moins importante à l'énoncé par les stagiaires de leur représentation des problèmes. C'est à partir de cette dernière que le formateur est supposé intervenir. Cependant, les stagiaires nouvellement élus adoptent une attitude relativement « scolaire » : écoute, prise de notes, demandes d'éclaircissement (INDUS). Lorsque le public est plus expérimenté et confronte son expérience – ce qui se passe dans son entreprise – au discours de l'intervenant (CETO et PUBLI), le stage peut donner une place centrale à la façon dont le droit s'inscrit dans les relations sociales de l'entreprise, et aux usages qui peuvent en être faits par les différents acteurs. Les stages plus longs – cinq jours – permettent une participation plus active du public. Inversement l'ampleur et la complexité du cadre juridico-réglementaire de l'activité du CHSCT favorisent le repli sur la transmission préalable de la connaissance de ce cadre au cours des stages plus brefs (trois jours).

## **VI. La diversité structurée des formations**

Cette enquête exploratoire permet d'objectiver la diversité des formations de premier niveau destinées aux nouveaux mandatés en CHSCT. Cette diversité renvoie à la fois aux positions occupées par les organismes dans le « champ » de la formation des représentants du personnel, et aux tensions qui structurent l'institution CHSCT et son activité concrète.

En déclinant un certain nombre des dimensions examinées plus haut de manière plus précise – vision de l'instance, des liens travail/santé, des atteintes à la santé, de la prévention, des conditions de travail, du rôle des travailleurs dans la prévention –, en précisant sur laquelle de ces dimensions l'accent est mis au cours du stage, on peut situer chacun des stages étudiés sur chacune d'entre elles (tableau 2).

Les stages observés s'organisent entre les deux principales tensions identifiées. La première oppose une vision de l'instance où prédomine son rôle de co-construction de la politique de prévention de l'entreprise, quitte à la percevoir comme intégrée à cette dernière, à une vision de l'instance comme expression du point de vue autonome des salariés, quitte à la percevoir comme lieu d'un contre-pouvoir où s'exerce un « rapport de force » entre représentants des salariés et représentants de la direction. Cette première tension dessine trois visions de l'instance : intégrée à la politique de sécurité de l'établissement ; représentation autonome engagée dans une coopération conflictuelle ; simple contre-pouvoir de type syndical. La seconde tension oppose deux conceptions du rôle du membre élu du CHSCT : un des experts – technique et juridique – de la prévention parmi d'autres ; un représentant du personnel avant tout.

La combinaison de ces tensions se traduit par plusieurs types possibles de conceptions du CHSCT et de formations à dispenser à ses membres élus. Par exemple, un type où prédominent les apports réglementaires et techniques, dont sont proches les cas d'INDUS et de SANTI. Et un type où l'insistance est mise sur à la fois sur l'analyse du travail et sur le rôle de l'élu en matière de porte-parole de l'expérience salariée, comme on en retrouve bien des traits chez CETO et SYNDIC.

Le caractère exploratoire et donc limité de l'enquête ne doit pas faire oublier les différences internes à chaque type d'organisme de formation. Par exemple, pour ce qui est des formations sous responsabilité syndicale existe une certaine diversité entre confédérations, voire au sein d'une même confédération. Cette diversité se retrouve certainement aussi d'un cabinet d'expertise à un autre, ou d'un organisme privé à un autre. De plus, chaque formateur adapte le contenu et la forme des savoirs transmis selon son propre profil, son expérience, et la composition du public. Au-delà, une analyse plus complète des formations délivrées devrait prendre en compte les usages que feront les stagiaires des différents documents que les organismes leur délivrent dans leur activité de représentants du personnel.

Les stages observés ont des points communs. Du point de vue des apprentissages en matière de santé au travail, certains paraissent féconds, tels l'usage généralisé de « l'arbre des causes » – qui initie à la complexité des facteurs de risques –, dont la plupart des stagiaires tirent un bilan très

**Tableau 2. Représentations du rôle du CHSCT et représentations du travail dans les cinq formations observées**

		INDUS	SANTI	PUBL	CETO	SYNDIC
<b>Le CHSCT</b>	<b>L'instance vue comme :</b>					
	Collège d'experts	++	++	-	-	-
	De concertation	++	++	+	+	-
	Représentation des salariés	-	-	+	+	++
	Outil syndical	-	-	-	+	++
	<b>Pouvoirs de l'instance et de l'élu</b>					
	Argumenter, convaincre	++	+	+	+	-
	Faire respecter le droit	-	-	++	+	+
	Exprimer un rapport de force	-	-	-	+	++
	<b>Relations avec les autres instances (CE, DP, DS, syndicats)</b>					
	Séparation, étanchéité	+	+	-+	-	-
	Coopérations	-	-	-+	+	+
	Jeu de « casquettes »	-	-	-	+	+
	Instrumentalisation	-	-	-	-	++
	<b>Rôle de l'élu</b>					
	Expert-préventeur	++	++	-	-	-
	Représentant, porte-parole	-	-	-+	+	++
	Contrôleur/Enquêteur/ Transformateur du travail	+	+	+	+	+
	<b>Le rapport travail/santé</b>	Facteur de risque, de souffrance	+	+	+	+
	Facteur de plaisir, de développement	-	-	-	-	+
<b>Les atteintes à la santé</b>	Hygiène, qualité de vie	+	+	-	-	-
	Accident du travail	+	+	+	+	+
	Maladie professionnelle	-	-	-	-	+
	RPS	-	+	++	+	++
<b>La prévention</b>	Contrainte réglementaire	+	+	+	+	+
	Affaire d'expert	+	+	+	-	-
	Revendication salariale	-	-	-	+	++
	Coopération avec autres acteurs	-	-	+	+	++
<b>Les conditions de travail</b>	Ergonomie du poste	+	+	+	+	+
	Gestion du service	+	+	-	-	-
	Organisation	-	-	+	+	+
	Management	-	-	-	-	+
	Exploitation salariale	-	-	-	-	++
<b>Place/rôle du travailleur</b>	Victime	+	+	+	+	+
	Meilleur connaisseur des risques	-	-	+	+	+
	Expert en prévention	-	-	+	+	+

Lecture : Le CHSCT vu comme « collègue d'experts » apparaît fortement au cours des stages INDUS et SANTI, pas du tout dans les trois autres stages.

satisfaisant <sup>11</sup>. D'autres semblent plus problématiques, tels l'absence ou la faiblesse des apports sur les concepts de travail, de santé – et une vision de leurs liens réduite aux effets potentiellement négatifs du travail –, ainsi qu'une impasse faite sur les maladies professionnelles.

Notre étude permet cependant d'objectiver la diversité des stages de formation de premier niveau destinés aux nouveaux mandatés en CHSCT. Comme nous le supposons, cette diversité renvoie à la fois à celle des organismes agréés, dont l'orientation varie selon la position qu'ils occupent dans le champ de la formation des représentants du personnel, et aux tensions qui structurent l'institution CHSCT et son activité concrète.

La première de ces tensions habitant l'instance était la plus attendue. C'est celle qui se noue « entre la nécessité de construire son autonomie comme IRP, sans laquelle le point de vue des représentants des salariés sur le travail et la santé au travail aurait beaucoup de difficultés à être défendu, et la nécessaire construction de convergences entre les logiques présentes dans l'entreprise, sans laquelle une action pour l'amélioration des conditions de travail peinerait à être réellement efficace » (Dugué *et al.*, 2012). Les stages INDUS et SANTI privilégient de fait le second pôle de cette tension, SYNDIC, de manière explicite, le premier, la notion d'autonomie de l'instance étant interprétée de manière forte comme « contre-pouvoir » dans le rapport de force dissymétrique propre à la relation salariale. Les stages PUBL et CETO se positionnent quant à eux de manière plus équilibrée entre ces deux pôles, l'accent étant tantôt mis sur le premier, tantôt sur le second. Notons cependant que cette différenciation pourrait paraître artificielle, puisque d'après nous c'est l'affirmation du point de vue autonome des salariés qui permet justement un réel dialogue débouchant sur des accords ou compromis, alors que l'absence d'autonomie des élus et/ou des salariés traduirait davantage la réaffirmation du pouvoir de l'employeur intégrant à sa stratégie les élus du personnel.

Une seconde tension, plus difficile à repérer du point de vue de ses incidences pratiques sur le déroulement des stages, oppose deux visions du rôle du représentant des salariés en CHSCT : celle d'un expert technique parmi d'autres acteurs spécialistes de la prévention ; et celle d'un représentant des salariés et/ou de son organisation syndicale. Là encore, les études ont cependant montré que la légitimité de l'élu passe souvent par sa capacité à dominer les aspects techniques ou scientifiques de l'intervention du CHSCT et permettent de placer cette tension dans une dynamique de relations entre groupes sociaux.

Ces deux tensions se combinent, puisque quand la spécificité et l'autonomie de l'instance vis-à-vis de l'employeur et sa politique de prévention

11. Même si l'on sait qu'une évaluation positive en fin de stage par son public ne dit rien des conditions d'appropriation ultérieure effective des connaissances transmises.



sont gommées, il est logique qu'elle ait une approche réglementaire et technique plus que politique. Inversement, quand l'accent est mis sur la construction d'un point de vue autonome des salariés sur les enjeux de prévention, les aspects réglementaires et techniques sont relativisés et réinscrits dans les enjeux sociopolitiques qui les débordent.

Mais une troisième tension anime la mission de l'élu du CHSCT : de qui est-il le représentant ? De son organisation syndicale ? D'une catégorie du personnel ? De l'ensemble des salariés de l'établissement ou de l'entreprise ? Et, dans ce cas, est-il porte-parole des travailleurs et/ou plutôt animateur et promoteur de l'expérience collective du travail ? Le représentant des salariés est-il « naturellement » porteur de l'expérience et des intérêts de ses mandants par la seule magie de l'élection, ici indirecte (Bourdieu, 1981) ? Ou bien son lien avec ses collègues et avec les questions du travail ne fait-il pas l'objet d'une reconstruction permanente ? Et comment se transcrit cette tension concernant les élus non syndiqués : que veut dire « représenter » des salariés sans le sens que lui donne la représentation syndicale ? Compte tenu de la prépondérance aux yeux des formateurs de l'objectif d'appropriation du cadre juridico-réglementaire – au demeurant fort complexe – qui est celui de l'instance, les stages de trois jours n'abordent que fort peu cette troisième tension. Les stages plus longs pourraient quant à eux privilégier la conception de l'élu comme expert, sans nécessairement traiter de cette question clé de ce que signifie « représenter ».

## Conclusion

La diversité importante des orientations qui structurent les stages n'est donc pas un résultat surprenant. Elle renvoie en effet aux ambiguïtés structurelles dans lesquelles se déploient les fonctionnements effectifs de l'instance CHSCT. De plus la diversité de ces formes d'existence pratique de l'instance a, peu ou prou, déjà nourri l'expérience des stagiaires avant même leur entrée en formation : elle est présente dans la manière dont ils interpellent les intervenants, et s'invite souvent comme une sorte de force de rappel aux discours des formateurs.

Si on pouvait pressentir une certaine diversité des contenus de formation en matière de santé au travail dispensés aux représentants des salariés, notre étude permet en partie de l'objectiver. C'est que, selon le positionnement des organismes sur ce segment de marché de la formation, les différents modèles ou référentiels de compréhension et de prévention des « risques professionnels » sont mobilisés de manière très variable. Trois modèles théorico-pratiques de prévention peuvent être identifiés, sans que

jamais un seul d'entre eux le soit de manière exclusive dans le contenu des stages <sup>12</sup>.

1. Un modèle « technique » ou « juridico-technique », où la prévention est une affaire d'experts chargés de faire respecter règles juridiques et normes techniques. Ce modèle serait congruent avec une conception du CHSCT comme collège d'experts de la santé au travail travaillant de concert avec le management de l'entreprise à la prévention des risques. Il s'agit alors de fournir au représentant du personnel une formation technico-réglementaire qui en fait un acteur de la prévention parmi d'autres.

2. Un modèle « ergonomique » – au sens de l'ergonomie de l'activité, privilégiant l'analyse du travail au sein de son système d'organisation –, où la prévention est l'affaire d'une co-construction dans laquelle le CHSCT fait bénéficier l'employeur de l'expérience des représentants du personnel et de celle des travailleurs. Ce modèle serait congruent avec une conception de l'instance consacrée à la santé au travail comme instance de coopération potentiellement conflictuelle, mais dans laquelle l'expression du « point de vue du travail réel » est indispensable aux démarches de prévention.

3. Un modèle « syndical », où la prévention est fondamentalement l'affaire de l'expression d'un « rapport de force » favorable aux salariés et où le CHSCT est considéré comme une ressource, voire comme un instrument utilisable au service de l'action syndicale en matière de conditions de travail.

Quand ces deux derniers modèles composent en pratique avec le premier, cela se traduit par une vision élargie de l'expertise du représentant du personnel, où les savoirs technico-réglementaires sont intégrés dans des compétences plus larges. Chacun de ces modèles se traduit par une vision spécifique de l'instance CHSCT, du rôle de ses membres élus, de la nature des rapports entre travail et santé, du type d'atteintes à la santé privilégié, des démarches de prévention des risques professionnels, des conditions de travail, et de la place et du rôle attribué au travailleur.

De quelle manière les tensions repérées plus haut sont-elles susceptibles de se retrouver dans les formations en santé au travail qui vont être dispensées aux représentants des salariés au sein de la nouvelle instance unique de représentation, le CSE ? Ainsi, la disparition des CHSCT et la création de la nouvelle instance unique se combinent avec la montée en puissance des tâches confiées aux élus des salariés, tâches de négociation comme de revendication, qui étaient auparavant réservées aux sections syndicales.

L'extension à la santé des champs d'intervention des membres du CSE, élus au suffrage direct, pourrait être une opportunité pour que les enjeux

---

12. Par exemple, vers la fin du stage SANTI, dominé par le modèle juridico-technique, un dialogue substantiel s'instaure entre le formateur et les trois stagiaires sur le thème de la « qualité empêchée », comme source de « RPS ».

de santé au travail soient davantage mobilisés par les organisations syndicales (voir annexe), et qu'ils contribuent à asseoir la légitimité et la représentativité de celles-ci <sup>13</sup>.

La loi de mars 2018, qui valide l'ensemble des ordonnances de septembre 2017, prévoit que les élus des CSE bénéficieront de la « formation nécessaire » en matière de santé et sécurité (L. 2315-18), leur permettant « de développer leur aptitude à déceler et à mesurer les risques professionnels et leur capacité d'analyse des conditions de travail ; de les initier aux méthodes et procédés à mettre en œuvre pour prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail » (R. 2315-9). De ce point de vue, la formation des élus en santé et sécurité semble préservée. Les liens objectivement de plus en plus étroits entre la santé au travail, les risques professionnels, et les choix stratégiques et gestionnaires des entreprises devront aussi être pris en compte.

---

13. Voir Adam, Barnier (2013), Verkindt (2014). Voir aussi la déclaration de la CFE-CGC sur l'avis du CESE, *La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail*, 2010, p. 52, <https://bit.ly/2w3yvzB>.

## Références bibliographiques

- Adam H., Barnier L.-M. (2013), *La santé n'a pas de prix : voyage au coeur des Comités hygiène, sécurité et conditions de travail*, Paris, Syllepse.
- Anact (2008), *Mieux connaître les CHSCT bas-normands pour définir une politique d'accompagnement*, Anact Basse-Normandie.
- Barnier L.-M. (2013), « Salariés profanes et experts savants : la légitimité des syndicats en question », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 3, <https://doi.org/10.4000/nrt.1332>.
- Bouffartigue P., Duflot V., Giraud B. (2018), « À quoi servent les expertises "risques psychosociaux" auprès des CHS-CT ? », in Mias A., Wolmark C. (dir.), *Agir sur la santé au travail – Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux*, Toulouse, Octarès, p. 203-218.
- Bouffartigue P., Massot C. (2013), « Élus CHSCT face aux risques psychosociaux. Comprendre l'hétérogénéité des pratiques », *Chroniques du travail*, n° 3.
- Bourdieu P. (1981), « La représentation politique. Éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 36-37, p. 3-24, <https://doi.org/10.3406/arss.1981.2105>.
- Brucy G., Laot F., de Lescure E. (dir.) (2015), *Former les militants, former les travailleurs : les syndicats et la formation depuis la Seconde Guerre mondiale*, Paris, L'Harmattan.
- Clot Y. (2010), *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Cristofalo P. (2014), « Une formation sans syndicats pour les élus d'entreprise ? La progressive constitution d'un marché de la formation pour les IRP », in Ethuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 201-229, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01529646>.
- Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012), *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, IPB-ENSC/Anact, janvier, <https://www.anact.fr/rapport-detude-les-chsct-entre-dispositifs-et-pratiques>.
- Ethuin N., Yon K. (dir.) (2014), *La fabrique du sens syndical : la formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Fraquelli T. (2017), « Logique et pratiques syndicales tayloriennes : quel impact sur le CHSCT ? », in Goussard L., Tiffon G. (dir.), *Syndicalisme et santé au travail*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 87-92.
- Giraud B. (2014), « La formation des élus aux comités d'entreprise. Entre formations instituées et apprentissages par la pratique », in Ethuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 263-289.
- Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Gollac M., Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril, <https://bit.ly/2zlrMfS>.

- Granaux S. (2010), Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques. Étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue, Thèse de doctorat en sociologie, EHES, <http://www.theses.fr/2010EHES0045>.
- Granaux S. (2017), « La prévention des risques chimiques. Des CHSCT en mutations », in Goussard L., Tiffon G. (dir.), *Syndicalisme et santé au travail*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 53-63.
- Lanouzière H. (2017), « Du CHSCT au CSE. Pour une lecture articulée du nouveau triptyque de la représentation collective en matière de santé au travail », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1793, 4 décembre.
- Le Corre G. (2017), « L'enquête interne paritaire du CHSCT est un moyen d'action efficace du CHSCT souvent trop peu utilisé », *Miroir social*, 12 décembre.
- Linhart D., Linhart R., Malan A. (1999), « Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? », *Travail et Emploi*, n° 80, p. 109-122, [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/80\\_1061.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/80_1061.pdf).
- Poley Y., Petit J. (2017), « Le travail des représentants du personnel dans les CHSCT », 52<sup>e</sup> Congrès international de la Société d'ergonomie de langue française, Toulouse, 20-22 septembre, <https://bit.ly/3ayEE65>.
- Raulier A. (1995), « France », in Raulier A., Walters D. (dir.), *La formation syndicale en matière de santé et de sécurité : enquête européenne sur les pratiques de formation des représentants des travailleurs*, Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité.
- Richer M. (2017), « La fusion des IRP est une réforme progressiste », *Metis*, 11 novembre, <https://bit.ly/3cAQa1J>.
- Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S. (dir.) (2015), *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris, La Découverte.
- Verkindt P.-Y. (2014), *Les CHSCT au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*, Rapport à Monsieur le Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, mars, [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rpt\\_Verkindt-\\_CHSCT\\_vF.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rpt_Verkindt-_CHSCT_vF.pdf).
- Verkindt P.-Y. (2017), « La bête est morte. À propos de la commission santé sécurité et conditions de travail », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1790, 13 novembre.
- Viet V., Ruffat M. (1999), *Le choix de la prévention*, Paris, Economica.

## **Annexe**

### **Quelques enjeux de la formation en santé au travail des représentants au CSE**

Dans la perspective de l'élargissement des missions des représentants, de leur polyvalence accrue, nous avons voulu contribuer à cet enjeu renouvelé de la qualité de leur formation en santé au travail. Il nous paraît ainsi possible de pointer quelques-uns des enjeux auxquels sera confrontée cette formation :

- les dangers d'une généralisation de formations communes aux représentants des employeurs et des salariés, qui accentuerait l'orientation consensualiste du « dialogue social » et évacuerait la nécessité de la construction de l'expression autonome du point de vue des travailleurs ;

- l'importance des capacités des élus à représenter le point de vue des travailleurs et du travail, et donc du maintien et du développement de leurs liens de proximité avec le « terrain », à rebours des dangers d'une institutionnalisation/professionnalisation accentuée de ces élus ;

- la nécessité de mieux former les représentants des salariés à la démarche d'animation de groupes d'expression des travailleurs sur leur travail, en s'appuyant sur l'appréhension des « controverses professionnelles » (Clot, 2010) ;

- l'intérêt qu'il y aurait à promouvoir le travail réflexif du CSE sur son propre fonctionnement et sur sa relation aux préoccupations des salariés, de manière à dépasser la « boucle infernale » dans laquelle se sont souvent trouvées les relations professionnelles en CHSCT : en difficulté pour améliorer les conditions de travail pour les salariés sur d'autres aspects que ceux matériels et réglementaires et repliés sur ces seuls aspects, ils s'éloignent alors des préoccupations des travailleurs (Poley, Petit, 2017) ;

- les limites liées à la durée très courte (3 jours) de la formation dans les petites entreprises où justement le syndicalisme a peu de prises et où les risques professionnels sont plus importants ;

- l'intérêt qu'il y aurait à fractionner la formation en favorisant les allers-retours entre théorie et pratique, ce qui relève du choix pédagogique des organismes de formation ;

- la nécessité de généraliser les pédagogies actives mobilisant l'expérience professionnelle, sociale et de représentant qui est celle des stagiaires, ce qui suppose des formations à la fois plus longues et plus fractionnées. Insistons sur le lien entre la durée des stages et leur orientation : les stages courts favorisent la conception de représentants du personnel comme « techniciens », les stages longs facilitent la formation d'« animateurs qui

seraient à leur tour capables d'encourager l'expression des travailleurs » (Raulier, 1995) ;

- enfin, l'intérêt de maintenir des procédures d'habilitation des organismes de formation des élus en matière de santé et sécurité au travail, en s'attachant particulièrement à la défense de l'autonomie de décision du CSE et du comité santé, sécurité et conditions de travail (CSST) dans ces domaines.





# L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MIAS, Camille PHÉ et Laurence SERVEL*<sup>1</sup>

---

*Cet article montre que la négociation collective transnationale d'entreprise ne s'assimile plus à la production de chartes éthiques négociées, mais s'inscrit plus nettement dans les politiques d'entreprise des groupes multinationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises. Les directions d'entreprise sont davantage à l'initiative de la négociation et les accords signés sont mobilisés comme instruments de régulation entre le groupe et ses filiales. La sophistication du contenu des accords, l'élargissement thématique, ainsi que l'introduction de procédures de suivi sont des évolutions qui signalent ce basculement et qui justifient de parler aujourd'hui d'« accords d'entreprise mondiaux ». Restituant les processus de (re)négociation dans trois grandes entreprises françaises, l'article identifie deux nouvelles logiques à l'œuvre – constitutionnelle et instrumentale – qui sont autant de façons de s'éloigner de la logique « instituante », longtemps prégnante, des accords-cadres internationaux.*

Les accords-cadres internationaux (ACI) apparaissent aujourd'hui comme un outil privilégié, même s'il reste marginal, de régulation des pratiques des entreprises multinationales en matière de travail et d'emploi. Le plus souvent conclus entre la direction d'un groupe multinational et une fédération syndicale internationale (FSI), ces accords marquent l'engagement à respecter et faire respecter dans les filiales du groupe, et parfois chez les fournisseurs et sous-traitants, un certain nombre de droits et de

---

1. Chercheurs à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso, UMR CNRS 7170), Université Paris-Dauphine, PSL Research University : pauline.barrauddelagerie@dauphine.psl.eu, arnaud.mias@dauphine.psl.eu, camille.phe@dauphine.psl.eu, laurence.servel@dauphine.psl.eu.

normes qui renvoient presque systématiquement à (et vont parfois au-delà de) la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 <sup>2</sup>. Pour les syndicats de travailleurs, ces accords constituent une alternative souhaitable aux instruments de responsabilité sociale des entreprises (RSE) adoptés de façon unilatérale par les directions d'entreprise, tels les codes de conduite et chartes éthiques, pour au moins deux raisons : fruit d'une négociation, leur contenu est plus à même d'inclure les préoccupations des salariés et de leurs représentants (Hadwiger, 2015) ; à la différence des codes de conduite, ils reconnaissent systématiquement la liberté syndicale et le droit à la négociation collective (Drouin, 2006 ; Bourque, 2008).

Si l'on rappelle souvent le caractère pionnier de l'« avis commun » signé en 1988 par le groupe BSN-Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA), ce n'est qu'à partir de 1998 que les accords-cadres internationaux se sont développés. On en dénombre 23 en 2002, 62 fin 2007 (Papadakis, 2008), 115 en 2011 (da Costa, Rehfeldt, 2011) et 183 aujourd'hui à l'échelle mondiale, auxquels s'ajoutent près de 160 accords-cadres européens (Rehfeldt, 2018a). Plusieurs entreprises multinationales ont l'expérience d'accords successifs, l'évaluation faite de la mise en œuvre d'un accord pouvant nourrir sa renégociation.

Les travaux sur les accords-cadres internationaux ont désormais, comme leur objet, une histoire. Aux études exploratoires des débuts rappelant les premières tentatives syndicales pour engager une négociation collective transnationale dans les années 1960-1970 et les premières expériences de négociation dans certaines entreprises européennes (voir notamment Jobert, 1990 ; Rehfeldt, 1993) ont succédé des travaux s'efforçant d'en capter les évolutions (comme : Bourque, 2008 ; da Costa *et al.*, 2010) puis l'effectivité (parmi d'autres : Barreau, Ngaha, 2013 ; Ford, Gillan, 2015 ; Frapard, 2018). En écho à des préoccupations syndicales croissantes, les études les plus récentes insistent sur les sérieuses lacunes dans la mise en œuvre des accords (Fichter *et al.*, 2012), même si celle-ci varie beaucoup en fonction notamment des capacités de pression et de mobilisation syndicales (Sydow *et al.*, 2014), ainsi que du système de relations professionnelles du pays hébergeant la tête du groupe (Helfen *et al.*, 2016).

C'est dans le prolongement de ces dernières réflexions que s'inscrit cet article. Nous souhaitons montrer que cette préoccupation pour la mise en œuvre et le suivi des engagements contenus dans l'accord est également managériale, et ce d'autant plus que la logique qui porte l'élaboration

2. La Déclaration de l'OIT de 1998 a défini comme principes et droits fondamentaux : la liberté syndicale et la négociation collective (conventions n° 87 et 98), l'interdiction du travail forcé ou obligatoire (conventions n° 29 et 105), la non-discrimination et l'égalité de traitement (conventions n° 100 et 111) et l'élimination du travail des enfants (convention n° 138).

des ACI les plus récents se renouvelle et s'inscrit davantage dans le cadre des politiques des groupes multinationaux. Nous considérons que les dynamiques récentes de la négociation transnationale ne reflètent pas seulement une inflexion dans le contenu thématique (enrichissement) et procédural (raffinement) des accords, mais signalent un basculement dans les pratiques, qui incite à substituer à la catégorie d'accord-cadre international la notion d'accord d'entreprise mondial<sup>3</sup>. Cette notion marque le fait que ces accords sont de moins en moins conçus comme des « cadres » fixant le respect de normes fondamentales du travail et définissant quelques règles admises dans la relation de l'entreprise avec un interlocuteur syndical à l'échelle mondiale, en général la fédération syndicale internationale<sup>4</sup>. Leur contenu se densifie et se diversifie, et les engagements se font plus précis, dans la perspective de déploiement d'une politique d'entreprise à l'échelle du groupe transnational<sup>5</sup>. Ces accords forment alors des instruments de régulation entre le groupe et ses filiales.

Pour prendre la mesure de ces transformations en cours, il convient de déplacer quelque peu le regard porté sur la négociation transnationale, en accordant davantage d'attention au point de vue des directions. Une enquête collective réalisée en 2017 pour le Bureau de l'OIT pour la France<sup>6</sup> a entrepris d'explorer les logiques à l'œuvre dans les accords mondiaux signés récemment par dix grandes entreprises françaises. La prépondérance numérique et le rôle pionnier des entreprises françaises dans la dynamique de la négociation collective transnationale ont été soulignés (da Costa, Rehfeldt, 2011). Si notre échantillon d'entreprises est nécessairement limité et situé, il nous paraît cependant exemplaire et sans doute préfigurateur des dynamiques à venir de la négociation transnationale. Près de 100 entretiens ont été menés auprès des différentes directions et des acteurs syndicaux impliqués. L'objectif était de rencontrer notamment les fonctions centrales de ces entreprises, en particulier celles impliquées directement ou de manière plus périphérique dans la négociation et/ou le pilotage de l'accord, pour saisir la manière dont elles appréhendent ces accords et ce qu'elles mettent en place pour les rendre effectifs. Pour rendre compte de la complexité des processus à l'œuvre au sein de chacune d'entre elles,

3. Pour les mêmes raisons, Moreau (2019) propose de parler d'accords mondiaux d'entreprise. Nous choisissons de parler d'accord d'entreprise mondial pour souligner que les accords ainsi désignés forment désormais le support de véritables politiques d'entreprise à l'échelle mondiale.
4. Outre la reconnaissance de cet interlocuteur, l'accord comporte en général un engagement à ne pas empêcher l'implantation syndicale dans les différentes filiales du groupe.
5. Le glissement sémantique que nous proposons est d'ailleurs opéré par les rédacteurs eux-mêmes. Certes, les expressions varient d'une entreprise à l'autre et le vocable n'est pas définitivement stabilisé. Mais la majorité des textes que nous avons étudiés sont intitulés « accord mondial ». Engie, Orange, Société générale, Solvay et Total emploient cette expression, quand Carrefour parle d'« accord international » et que les deux groupes automobiles français (PSA et Renault) utilisent l'expression « accord-cadre mondial » ; EDF a signé un « accord sur la RSE » et Danone une « convention » sur l'emploi durable et l'accès aux droits.
6. L'équipe de 11 chercheurs était dirigée par Rémi Bourguignon et Arnaud Mias.

notre réflexion a pris la forme d'une analyse monographique. Nous nous appuyons ici sur l'analyse monographique de trois cas illustratifs des dynamiques à l'œuvre dans l'ensemble des cas étudiés : Solvay, PSA et Orange.

Après être revenu sur ce que nous proposons d'appeler la conception « instituante » de l'accord-cadre international, largement décrite dans les travaux antérieurs (I), nous proposons d'analyser comment les trois cas de renégociation récente d'un accord d'entreprise mondial témoignent de la distance prise à l'égard de cette conception instituante initialement dominante (II). La discussion de ces cas permet alors d'identifier une conception émergente de la négociation collective dans les groupes transnationaux dont nous décrivons deux dimensions structurantes : une dimension constitutionnelle et une dimension instrumentale (III).

## **I. La conception instituante des accords-cadres internationaux de première génération**

La logique que nous qualifions d'« instituante » se manifeste par un contenu centré sur l'engagement à respecter et à faire respecter les droits sociaux fondamentaux, ce qui est le cas de la plupart des premiers accords-cadres internationaux signés dans les entreprises étudiées. Un très grand nombre d'accords conclus dans les années 2000 relèvent précisément de cette logique. Leur contenu excède rarement la référence aux huit conventions fondamentales de l'OIT et les procédures de suivi de l'accord se limitent le plus souvent à prévoir une réunion annuelle de suivi ainsi qu'une procédure de règlement à l'amiable des litiges ou des plaintes découlant de la mise en œuvre de l'accord. La forte homogénéité de cette première génération d'accords-cadres internationaux tient à l'existence d'un modèle d'accord élaboré en 1998 par les syndicats internationaux<sup>7</sup>, en réponse à la multiplication des codes de conduite des entreprises multinationales. Ce « code de pratiques du travail » a « servi de référence aux FSI pour l'élaboration d'accords modèles dont elles se sont dotées pour appuyer le développement de la négociation d'accords-cadres internationaux dans leurs secteurs respectifs » (Bourque, 2008:31).

Les premiers accords-cadres internationaux sont unanimement présentés comme une « réponse syndicale aux codes de conduite » (Hennebert, Bourque, 2010:9). Ce sont souvent les syndicats qui sont à l'initiative de la négociation (Drouin, 2006) et qui avancent le projet d'accord rédigé par la FSI : « La démarche habituelle de négociation de ces accords débute à l'initiative d'un syndicat national affilié à une FSI dans le pays où la multinationale a son siège social, par des contacts informels avec la direction

---

7. À l'époque, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et les Secrétariats professionnels internationaux (SPI), qui deviendront quelques années après des FSI.

des ressources humaines (DRH) impliquant des représentants de la FSI concernée. Après ces échanges préliminaires, la FSI soumet à ses affiliés nationaux impliqués un projet d'accord qui est ensuite transmis à la direction de la multinationale pour les fins de la négociation » (Hennebert, Bourque, 2010:10). Certains insistent sur les campagnes de mobilisation syndicale internationale pour forcer les employeurs à la négociation transnationale (Gallin, 2008 ; Hennebert, 2009).

La logique est instituante à un double titre. Il s'agit d'abord pour le groupe de se définir, à travers cet accord, comme un groupe international. Comme cela a pu être montré ailleurs (voir notamment : Moreau, 2006), l'adoption d'un tel accord s'inscrit dans le contexte d'une stratégie d'internationalisation du groupe. Mais l'accord participe aussi de l'institution d'une relation privilégiée, inscrite dans la durée, avec un interlocuteur syndical. Rétrospectivement, on peut même constater que l'institution de cette relation prévaut dans bien des cas sur les autres motifs. Il s'agit alors pour l'essentiel de préfigurer de « nouvelles formes de relations sociales à l'échelle internationale » (Descolongs, Saincy, 2006), le contenu et l'effectivité des engagements pris, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de l'accord restant en arrière-plan des préoccupations.

Les accords relevant d'une logique instituante s'inscrivent pour les directions dans une perspective de pacification sociale et de sécurisation des risques réputationnels, en permettant d'avoir un interlocuteur qui peut servir d'intermédiaire, voire de médiateur dans des situations de conflits sociaux (Hadwiger, 2014). L'accord mondial permet dans ce cas de trouver une prise institutionnelle pour la résolution de conflits localisés dans une filiale, en permettant à ses signataires, direction du groupe et fédération syndicale internationale, de s'instituer conjointement comme des tiers pouvant intervenir dans ces conflits. Barreau et Ngaha insistent quant à elles sur la « logique de la politique d'image » qui se renforcerait avec le nombre d'accords-cadres signés : « Le fait que d'autres FMN<sup>8</sup> aient conclu un ACI crée une sorte d'obligation d'imitation pour obtenir une image d'entreprise socialement responsable » (2012:79). Elles rejoignent ici le point de vue de nombreux chercheurs pour qui les motifs managériaux sont principalement tournés vers la communication, externe et interne : « De façon générale, il s'agit (...) pour les entreprises d'adopter une conduite qui fasse d'elles de "bons citoyens" aux yeux des consommateurs, des investisseurs et des organismes de la société civile » (Drouin, 2006:714).

Pour les FSI, les objectifs sont pluriels et les priorités peuvent varier selon le secteur et l'entreprise (da Costa *et al.*, 2010). Mais quatre objectifs paraissent marquer l'inscription syndicale dans une logique instituante :

8. Firmes multinationales.

mettre en place des normes sociales minimales dans l'ensemble des sites d'une entreprise dans le monde ; développer un dialogue régulier et durable avec les directions aux niveaux international et local ; améliorer les capacités de syndicalisation des organisations nationales affiliées dans les entreprises multinationales visées ; créer des réseaux syndicaux mondiaux au sein de ces entreprises. Bourque (2008) insiste sur l'enjeu de reconnaissance de la légitimité des FSI comme organisations représentatives des travailleurs de l'entreprise multinationale à l'échelle mondiale. Il observe d'ailleurs que les principales interventions syndicales suite à l'adoption d'un accord concernent le respect des libertés syndicales, dans une perspective d'organisation syndicale dans les filiales. Le cas d'UNI Global Union, fortement implantée dans les services, est particulièrement révélateur de l'ancrage dans cette logique instituante. Les accords signés dans les entreprises multinationales servent de levier d'implantation et de syndicalisation (Barreau, Ngaha, 2012 ; Sydow *et al.*, 2014), *via* la reconnaissance d'alliances syndicales mondiales qui fédèrent les syndicats de l'entreprise adhérant à l'UNI. Comme le relève Daugareilh, la mise en œuvre ne représente alors pas un élément de la négociation : « Ce sont d'ailleurs des accords très rapidement négociés, d'une certaine façon "arrachés" à la direction d'une entreprise du fait de la création d'un rapport de forces syndical interne » (2017:67).

## **II. D'une génération à l'autre : trois histoires d'accords d'entreprise mondiaux**

À partir de 2005 s'observe une diversification progressive des thématiques traitées dans les accords : par exemple, certains accords s'appuient sur une base instituante pour inclure de nouveaux thèmes comme la santé-sécurité au travail ou les procédures d'information-consultation en cas de restructuration (da Costa, Rehfeldt, 2011). Les chercheurs perçoivent également une attention accrue à la mise en œuvre effective des accords, ce qui se traduit par des dispositions plus précises. Cette tendance à l'élargissement thématique et à la précision procédurale préfigure selon nous un changement profond de logique dans les pratiques de négociation transnationale, que trois cas de renégociation récente permettent d'éclairer.

### **II.1. Solvay (2005-2017) : une dynamique incrémentale**

L'accord signé par Solvay et IndustriALL le 3 février 2017 relève d'une logique incrémentale. Il est, en effet, le résultat d'une histoire relativement longue (le premier accord a été signé en 2005 chez Rhodia). Groupe de chimie et de matériaux avancés (matériaux composites et polymères spéciaux) dont le siège se trouve à Bruxelles, Solvay représente l'archétype de l'entreprise mondiale : elle s'est construite à l'international depuis son

origine et, présente sur quatre continents, elle emploie plus de 25 000 personnes dans 61 pays. Dès sa fondation en 1863, l'entreprise s'est développée à l'international. Cette internationalisation n'a jamais cessé depuis, s'accompagnant d'un certain nombre d'opérations de cessions et d'acquisitions modifiant successivement le périmètre de l'entreprise. Ainsi, en 2011, Solvay rachète Rhodia, entreprise de chimie française, elle-même issue du groupe Rhône-Poulenc. À ce moment-là, Rhodia bénéficie d'une expérience conséquente de négociation transnationale. En effet, dès 2005, un premier accord avait été signé avec l'International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers Union (ICEM). Cet accord, souvent qualifié de « pionnier », reposait sur deux volets. Le premier réaffirmait l'obligation de respecter les droits sociaux fondamentaux de l'OIT et les principes du Pacte mondial de l'ONU dans tous les pays où l'entreprise est implantée. Le second concernait « les aspects plus spécifiquement chimie avec des engagements précis en matière de sécurité, de formation du personnel, de rejets polluants dans l'air ou l'eau, de non-discrimination sociale et l'instauration du dialogue avec les instances de représentation du personnel, y compris sur les thèmes environnementaux mais aussi les relations avec les fournisseurs » (Millot, Roulleau, 2013:215). Un deuxième ACI a été signé en 2008 entre Rhodia et IndustriALL (auparavant ICEM). Après le rachat de 2011, et à la faveur de la diffusion du « modèle » Rhodia chez Solvay mais aussi, sans doute, du fait de la nomination, en 2012, de l'ex-Président de Rhodia à la tête du groupe, un nouvel accord est signé entre Solvay et IndustriALL en 2013.

L'accord du 3 février 2017 est donc le quatrième du genre, s'inscrivant dans la continuité de ce qui avait été engagé dès 2005. « Mise en musique de la politique d'entreprise », selon l'expression du directeur des relations sociales (DRS), l'accord est précédé d'un préambule rappelant la démarche de Solvay (« Solvay Way ») en matière de développement durable et l'importance d'un dialogue social « riche et équilibré ». Une première partie de l'accord est constituée d'un rappel des normes fondamentales de l'OIT, ainsi que du Pacte mondial de l'ONU. Par la suite, la partie sur les « engagements propres au groupe Solvay » (5 pages sur 18) se décline en neuf sous-parties : la santé et la sécurité, la mobilité et l'employabilité, la protection sociale, la lutte contre les discriminations, les relations responsables avec les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants, la maîtrise des risques et le respect de l'environnement, le dialogue social, le dialogue avec la société civile, et enfin le droit d'interpellation <sup>9</sup>. Les dernières parties de l'accord

9. Ce « droit d'interpellation » permet à tout salarié d'alerter sa hiérarchie, le représentant local de la fonction ressources humaines ou de la fonction juridique, sur d'éventuels manquements au regard du droit, des engagements et des « règles de comportement » du groupe. L'accord précise que « Solvay a mis en place un dispositif spécifique permettant au salarié de se faire entendre en cas de dysfonctionnement des voies habituelles de dialogue ».

sont consacrées à ses modalités d'application, à son suivi et bilan ainsi qu'à sa validité. Y sont notamment précisés des « indicateurs de performance ». Ces dispositions, qui existaient avant 2017, permettent d'établir un processus continu de discussions transnationales entre la direction et les syndicats (Rehfeldt, 2018b), qui permet la renégociation régulière de l'accord, tenant compte de l'évaluation que chacun fait de sa mise en œuvre.

L'accord de 2017 peut donc être lu comme l'aboutissement (ou peut-être une étape) d'un long processus d'ajustement régulier et d'enrichissement progressif d'un texte initialement adopté en 2005. Sa négociation a consisté à faire évoluer l'accord précédent : « C'est un renouvellement d'un accord existant, donc on n'a pas fait la révolution. Il y a des choses sur lesquelles on a adapté. L'entreprise, en cinq ans, elle change un peu. Mais sur l'essentiel, comme on était plutôt d'accord et que cela s'était bien passé avec notre partenaire IndustriALL, on n'avait pas envie de tout refaire » (un cadre dirigeant). C'est une logique d'amendements qui a prévalu : « En gros, on reprend les articles les uns après les autres, on en discute, puis on peut avoir des idées sur ce que l'on veut mettre » (un membre du Solvay Global Forum, SGF).

Ce processus de négociation régulière autour d'un même texte a débouché sur des réalisations institutionnelles. Expérimenté à partir de 2015 puis pérennisé par l'accord de 2017, le Solvay Global Forum est composé de huit représentants syndicaux : quatre membres sont issus du secrétariat du comité d'entreprise européen ; quatre autres représentent les autres zones géographiques de l'entreprise. Après avoir négocié en 2015 un accord concernant un plan d'intéressement qui couvre 22000 salariés dans 51 pays (Rehfeldt, 2018b), cette instance a préparé la négociation de l'accord de 2017. À ce forum s'ajoute un Global Safety Panel mis en place par l'accord de 2009, puis étendu à Solvay par l'accord de 2013. Composé de trois représentants de la direction, de deux représentants d'IndustriALL et de quatre représentants du personnel désignés par IndustriALL (un par zone géographique : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie), il se réunit une fois par an pour évaluer la mise en œuvre de la politique de santé-sécurité au travail du groupe.

L'accord de 2017 témoigne d'une dynamique d'apprentissage originale, permise par la permanence des acteurs impliqués dans les négociations successives. Peu nombreux, ces acteurs se connaissent pour la plupart depuis plusieurs années : des liens, qualifiés de « liens de confiance », ont été construits sur le long terme au sein de l'entreprise mais aussi avec IndustriALL. Lors des entretiens, il a été très souvent fait référence à cette histoire partagée, parfois sous la forme d'un récit épique. Ainsi, le travail de conviction qu'il a fallu réaliser lors de la construction de l'accord vis-à-vis des composantes nord-américaines de l'entreprise est systématiquement relaté ;



les premières visites communes à l'étranger, en Chine en particulier, pour mesurer la bonne application de l'accord sont également évoquées. Ces épisodes constituent autant de moments fondateurs de ce collectif qui s'est construit dans la durée, processus rythmé par les renégociations de l'accord tous les quatre ans.

## **II.2. PSA (2006-2017) : une dynamique de sophistication**

L'accord-cadre mondial signé par le groupe PSA le 7 mars 2017 est un exemple significatif d'accord de seconde génération. Indexé sur un précédent accord, signé en 2006 et révisé en 2010, l'accord de 2017 a été pensé comme l'intégration d'un volet de gestion des ressources humaines à un accord auparavant essentiellement dédié aux enjeux dits « de RSE » (droits fondamentaux au travail et protection de l'environnement). Dans cette perspective, loin de n'être encore qu'un document fondant le dialogue entre le groupe PSA et IndustriALL Global Union, ce nouvel accord-cadre mondial apparaît clairement comme un instrument de déploiement d'une politique de groupe à l'échelle globale. On ne peut d'ailleurs comprendre la signature de ce nouvel accord qu'en le remettant dans la double perspective d'une stratégie d'internationalisation et d'une politique de dialogue social initiées par la direction du groupe.

Le groupe PSA compte aujourd'hui plus de 170 000 collaborateurs dans le monde, qui se répartissent sur le continent européen mais aussi sur les autres continents <sup>10</sup>. La stratégie d'internationalisation a été remise sur le devant de la scène lorsqu'après les années difficiles suivant la crise des *subprimes*, Carlos Tavares, arrivé à la tête du groupe en 2014, a formulé coup sur coup une stratégie de relance intitulée « Back in The Race », puis en 2016 un plan de performance intitulé « Push To Pass ». À côté de ces impulsions stratégiques, le groupe PSA a également signé en 2016 un accord de compétitivité intitulé « Nouvel élan pour la croissance » <sup>11</sup> qui formulait les trois objectifs suivants : « accompagner la performance et l'agilité pour protéger l'entreprise et ses emplois », « développer l'expérience salariée, en intégrant notamment le bien-être au travail », « renforcer le *leadership* social avec [les] partenaires sociaux et le management pour co-construire l'avenir du groupe PSA ».

Pour la direction du groupe PSA, l'accord-cadre mondial de 2017 permettait de faire la synthèse entre une préoccupation pour l'internationalisation (Back in The Race et Push to Pass) et le souci d'accompagner les salariés et de promouvoir le dialogue social (Nouvel élan pour la croissance).

10. Pour les sites de production : France, Portugal, Espagne, Italie, République tchèque, Slovaquie, Brésil, Argentine, Turquie, Iran, Russie, Chine et Japon.

11. Le 8 juillet 2016, le NEC a été signé par 5 organisations syndicales françaises sur 6 (CFE-CGC, CFTC, CFDT, FO et GSEA ; pas la CGT).

Le projet d'un nouvel accord est d'ailleurs venu de la direction du groupe PSA, dont l'idée initiale était de signer un accord distinct, spécifiquement dédié aux questions de ressources humaines. Mais IndustriALL a préféré repartir de l'accord antérieur pour le compléter. Le premier accord-cadre mondial de PSA avait été signé en mars 2006 avec la Federazione Impiegati Operai Metallurgici (FIOM) et la Fédération européenne de la métallurgie (FEM). Il comportait deux types d'engagements : un premier volet relevait clairement d'un socle de droits fondamentaux (protection des droits humains, défense de la liberté d'association, élimination du travail forcé et du travail des enfants, élimination de la discrimination, lutte contre la corruption) quand le deuxième portait plus sur des enjeux de gestion des ressources humaines (recrutements, évolution professionnelle, rémunération, protection sociale, santé-sécurité...). Lors de son renouvellement en 2010, l'accord (passé de 10 à 18 pages) s'était vu adjoindre un nouveau chapitre concernant les engagements « en faveur de la protection de l'environnement » (respect des ressources naturelles, lutte contre le changement climatique...).

L'accord de 2017 (qui atteint désormais 28 pages) reprend dans sa première partie l'essentiel des articles de l'accord de 2010 sur les droits humains fondamentaux et la protection de l'environnement, et il développe une seconde partie sur la « politique de ressources humaines » (en trois chapitres : « Développer les compétences et l'employabilité », « La qualité de vie et le bien-être au travail », « Renforcement des structures du dialogue social »). En dépit des conditions de son élaboration, cette structuration en deux volets (droits fondamentaux/ressources humaines) n'est pas si nouvelle puisqu'en pratique elle prévalait déjà dans l'accord de 2006. Mais l'approfondissement de l'accord, au double sens d'un raffinement (dans le détail des engagements) et d'un enrichissement (des thèmes abordés), se manifeste par le fait que la description de la politique de gestion des ressources humaines a été largement étoffée. Parmi les nouveaux engagements de 2017, on peut notamment voir qu'une attention particulière a été portée, par exemple, à la politique « santé » du groupe, incluant des enquêtes sanitaires, des actions de prévention et un suivi médical aux fins de « préserver la santé durable des salariés et leur maintien dans l'emploi ». Un autre exemple d'ajouts effectués dans la version 2017 de l'accord concerne l'inscription d'une durée de travail dans les contrats de travail. Très concrètement, la demande était remontée de responsables syndicaux britanniques qui s'inquiétaient d'une pratique consistant à signer des contrats « zéro heure ». Cela a fait l'objet de discussion et conduit à un accord : « Alors, ils n'ont pas écrit : "on ne veut pas de contrat zéro heure", mais ils ont écrit qu'il n'y aura pas de contrat qui ne spécifie pas justement un nombre d'heures requis » (un responsable syndical).

Au-delà du type d'engagements inclus dans l'accord, une deuxième évolution notable concerne le suivi de l'accord. Sur ce point aussi, les changements sont moins de l'ordre de la rupture que de l'approfondissement avec, en particulier, la constitution progressive d'un comité de groupe mondial. L'accord-cadre de 2006 prévoyait en effet que, pour le suivi de l'accord, le comité européen était élargi par la présence, comme « observateurs », de représentants des organisations syndicales de pays répondant au critère d'effectifs défini dans l'accord du comité européen (étaient cités comme exemples l'Argentine et le Brésil). L'accord de 2010 marquait une progression significative dans la constitution du comité mondial en associant ces représentants au suivi de l'accord. Enfin, l'accord de 2017 énonce que « le comité mondial mis en place en 2010 voit son rôle renforcé » : chaque pays comportant au moins 500 salariés est représenté au comité mondial, lequel est présenté comme l'instance « unique » permettant de réunir les représentants des salariés du groupe à l'échelle mondiale.

### ***II.3. Orange (2006-2014) : une structuration de chantiers managériaux en matière de santé***

L'« accord mondial sur la santé-sécurité » d'Orange <sup>12</sup> signé en 2014 apparaît, pour la direction qui en a pris l'initiative, comme l'instrument privilégié pour déployer la politique de santé au travail du groupe dans l'ensemble de ses filiales, notamment en Afrique. L'accord procède d'une extension géographique d'une politique d'entreprise d'abord conçue dans un contexte français et de façon relativement unilatérale. En réponse à la crise sociale de 2009-2010 que l'entreprise a connue en France (parfois appelée « crise des suicides »), une direction santé, sécurité et qualité de vie au travail (SSQVT) est mise en place pour coordonner la mise en œuvre d'une politique d'entreprise en la matière. En juillet 2012, le P-DG signe une « lettre de décision » intitulée « politique santé sécurité au travail » concernant l'ensemble du groupe. La direction SSQVT entreprend alors d'étendre le système de management de la santé-sécurité au travail (SMSST) à l'ensemble des filiales. C'est dans ce contexte précis d'extension territoriale de cet instrument managérial que la négociation est ouverte. L'accord est perçu par la direction comme un outil pour renforcer l'efficacité de cette politique du groupe, partant du principe, comme il est écrit dans l'accord, qu'un « dialogue social innovant et de qualité en matière de santé et de sécurité (...) est un des éléments essentiels de la bonne mise en œuvre de la politique santé sécurité au sein du groupe ». Cela passe notamment par la création de comités santé-sécurité dans les différentes filiales, qui sont appelés, à côté d'autres attributions inspirées du comité d'hygiène de

12. Ce groupe de télécommunications compte aujourd'hui 155 000 salariés, dont 96 000 en France, principalement en Europe (8 pays) et en Afrique (20 pays et environ 20 000 salariés).

sécurité et des conditions de travail en France, à veiller à la déclinaison locale de l'accord mondial.

L'interlocuteur syndical existe déjà depuis dix ans dans l'entreprise. Créée en 2003, l'Alliance syndicale mondiale UNI Orange est une structure syndicale interne, soutenue par la FSI, et dont les préoccupations portent principalement sur les établissements africains, avec une problématique de reconnaissance des droits syndicaux. Elle rencontre la direction du groupe deux fois par an pour discuter de la stratégie au niveau mondial et de ses répercussions sociales. L'expérience de négociation transnationale est relativement conséquente, ponctuée par la signature de deux accords mondiaux. Un « accord mondial sur les droits sociaux fondamentaux », conclu en 2006, fixe un socle d'engagements en accord avec les normes fondamentales de l'OIT (Barreau, Ngaha, 2013) et s'inscrit pleinement dans la logique instituante décrite plus haut. En 2010, un comité de groupe monde est mis en place par un nouvel accord. Celui-ci s'inspire du fonctionnement du comité d'entreprise européen pour s'adresser principalement aux représentants du personnel des filiales africaines (même si d'autres pays hors Europe y sont représentés), mais en se limitant à des procédures d'information sur les résultats du groupe et les opérations dans la zone africaine.

L'accord mondial de 2014 se présente donc comme un texte nouveau, qui ne reprend pas le contenu des précédents accords et s'éloigne de la stricte perspective de relations sociales dans laquelle ces premiers accords s'inscrivent. Il porte sur un champ circonscrit des politiques du groupe : la santé au travail. À l'initiative patronale concernant le déploiement du SMSST, les syndicats répondent par une demande concernant la prise en charge des frais de santé sur les « risques lourds » (hospitalisation, maternité et soins ambulatoires). L'inspiration vient ici de l'accord conclu en 2011 entre Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, dont un article fait référence à un plan d'action visant à assurer une couverture médicale minimale pour les salariés. Le compromis trouvé s'organise autour d'un objectif – « s'assurer d'un socle commun en matière de protection vis-à-vis des risques principaux tels que définis » – et d'une méthode : établir rapidement un état des lieux de la couverture frais de santé existante sur ces risques dans les pays de la région africaine où le groupe est opérateur, afin de définir les mesures concrètes à mettre en place. Un second chantier important est ainsi ouvert par l'accord mondial. Suite à l'accord, et après une phase d'audit visant à dresser un état des lieux pays par pays, une base informationnelle existe désormais qui est susceptible de nourrir et cadrer des négociations locales sur ces questions.

Ainsi, plutôt que d'énoncer une liste de droits, l'accord mondial de 2014 se structure autour de deux principaux chantiers : le déploiement du SMSST élaboré initialement en France et une amélioration de la couverture des frais de santé en Afrique. L'enjeu fondamental de l'accord, de sa conception à sa mise en œuvre, relève clairement d'une logique de régulation des filiales, qui associe très directement les syndicats. Il s'agit de déployer une politique du groupe, avec la recherche d'une coordination, voire d'une homogénéisation des pratiques dans les filiales. Le fait de passer par un accord mondial plutôt que par un plan d'actions unilatéral permet d'« embarquer » les organisations syndicales dans le suivi de la mise en œuvre des dispositions dans les différentes filiales et d'en faire à la fois des relais d'information ascendante, parallèle et complémentaire à la ligne managériale, et une source de pression supplémentaire sur les directions locales pour qu'elles prennent les initiatives attendues. Pour le directeur SSQVT, c'est l'accord mondial qui porte la politique santé au travail du groupe : « Aujourd'hui, ce qui nous ouvre les portes de l'ensemble de nos filiales, c'est l'accord. (...) Le SMSST, ce qu'on faisait, parce que c'était porté par la DRH du groupe, on y arrivait un peu mais on avait quand même du mal à déployer ce référentiel. Et le fait de signer un accord mondial et d'avoir régulièrement tous les six mois des comités groupe monde, ça force un peu à la vertu, ça permet aussi de déployer la politique, donc ça nous a pas mal aidé. »

### **III. De la charte éthique négociée à l'instrument de management**

À l'image des trois cas qui viennent d'être présentés, et contrairement aux négociations relevant de la logique instituante, ce ne sont en général pas les fédérations syndicales internationales qui soumettent un projet d'accord dans les négociations récentes. Les directions centrales des groupes multinationaux ne répondent plus seulement à une initiative syndicale, mais sont elles-mêmes à l'initiative des accords d'entreprise mondiaux les plus récents. Dans la grande majorité des cas, ce sont les directions qui tiennent la plume, quitte parfois à repousser le texte proposé par la fédération syndicale internationale pour en proposer un autre, qui formalise des politiques d'entreprise existantes<sup>13</sup>.

Les trois récits de négociation d'un nouvel accord d'entreprise mondial font apparaître une manière renouvelée d'aborder cette négociation transnationale. L'accord mondial ne s'assimile plus à une charte éthique

13. Pour prendre un autre exemple, chez Total (accord mondial RSE de 2015), le rejet du « modèle-type » d'accord-cadre proposé par IndustriALL s'explique par la volonté de s'appuyer sur les démarches déjà engagées par le groupe en matière de politique RSE : de fait, le document proposé par la direction reprend pour l'essentiel des engagements déjà existants, qui sont rappelés dans le texte même de l'accord (code de conduite ; charte sécurité, santé, environnement et qualité ; guide des droits de l'homme ; guide pratique de l'intégrité).

négoziée, mais soutient directement le déploiement de politiques d'entreprise dans les filiales du groupe. Par contraste avec la logique instituante prégnante dans les premiers accords-cadres internationaux, cette nouvelle logique de la négociation transnationale se manifeste à travers deux dimensions complémentaires, présentes dans chacun des cas étudiés, même si de façon plus ou moins marquée : la dimension constitutionnelle et la dimension instrumentale.

### **III.1. La dimension constitutionnelle de l'accord d'entreprise mondial**

Dans plus de la moitié des accords mondiaux récemment adoptés par les entreprises françaises, la dimension constitutionnelle de l'accord se manifeste par un contenu articulant un nombre important d'engagements, couvrant un spectre thématique large et rassemblés autour de quelques grandes orientations de la politique d'entreprise. Ces engagements incluent systématiquement ceux relevant de la dimension instituante (droits sociaux fondamentaux et reconnaissance de l'interlocuteur syndical comme négociateur et comme médiateur), mais vont au-delà avec l'énonciation d'une liste de thèmes, d'engagements thématiques et de champs de politique d'entreprise plus larges, sociaux et environnementaux. La dimension est ainsi qualifiée de « constitutionnelle » afin de refléter l'ambition souvent associée à ces accords. Le directeur des relations sociales du groupe Solvay emploie lui-même le terme de « constitution » : « Dans un accord mondial, comme c'est un accord-cadre sur des grands principes, tous les thèmes sont importants (...). Je dis quelquefois que c'est une Constitution. Après vous déclinez la Constitution en lois, en décrets, etc. »

Dans une telle conception, l'accord d'entreprise mondial représente la Constitution de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise et, au-delà, d'une politique générale du groupe. Son adoption peut être interprétée comme un effort de rationalisation des politiques de l'entreprise (politiques RSE et RH notamment) à l'échelle du groupe. Il sert de texte de référence pour l'ensemble de cette politique et pour l'ensemble des directions et des filiales concernées par cette politique, ces dernières étant appelées à la « mettre en musique ».

Ainsi, la dimension constitutionnelle est particulièrement affirmée dans le cas de Solvay. Elle se concrétise tout particulièrement en matière de RH. Comme le souligne un acteur syndical de l'entreprise, l'accord de 2017 va plus loin que celui de 2013 qui, selon lui, était encore « vraiment un accord *a minima* ». Deux illustrations concrètes peuvent être apportées. D'une part, l'accord impose un modèle de relations d'emploi fondées sur une certaine durabilité, mettant en avant la priorité donnée à l'emploi direct des salariés en contrat à durée indéterminée : « Si on se mettait à faire des tas de contrats à durée déterminée ou d'intérim, ce ne serait pas conforme

à l'accord » (directeur des relations sociales). D'autre part, l'accord formalise l'existence de protections sociales spécifiques. Par exemple, la durée du congé de maternité a été précisée dans l'accord, établissant celui-ci à 14 semaines avec maintien de l'intégralité des revenus. Cette durée permet d'aller au-delà des normes de protection sociale locales, en particulier aux États-Unis, où il n'existe en effet pas de congé maternité payé, lequel est généralement de courte durée : « Beaucoup de femmes ne prennent que deux semaines de congés maternité, elles ont la trouille de se faire virer ou de se faire remplacer. Nous, on dit 14 semaines et je m'engage, Solvay, à ce que les salariés puissent bénéficier de droits. On lève la crainte, c'est important » (directeur des relations sociales).

Chez PSA, dès le premier accord-cadre (2006), la volonté de la direction était de ne pas s'en tenir aux seuls droits fondamentaux. Comme nous le confiait une interlocutrice d'IndustriALL European Trade Union, « Quand PSA a souhaité négocier son premier accord, le DRH de l'époque a dit : "Moi, je ne veux pas simplement un accord mondial sur les grands principes de l'OIT, je veux un accord aussi qui soit un peu à double détente, donc qu'il y ait un volet international et un volet européen, et qu'on aille plus loin quelque part." » Pour autant, le volet RH n'était pas très développé, au point qu'évoquant l'accord révisé de 2010, le directeur des relations sociales de PSA dit : « En réalité, c'est un accord sur la responsabilité sociale. Et à l'intérieur, on y trouvait des éléments, je trouve, qui étaient des éléments d'actualité de cette période RH qu'on a eue, de 2006 à 2010, sur un certain nombre d'avancées sociales, de choses positives qui sont dans le contrat social, je dirais, de PSA. Mais voilà... » Au bout du compte, l'accord 2017 est vu comme un moyen de « clarifier les choses ». Ce qui apparaît le plus clairement n'est pas tant l'évolution des thèmes abordés<sup>14</sup> que la façon dont ils sont abordés. Ainsi, tandis que les accords-cadres de 2006 et 2010 évoquaient d'abord les « engagements » de PSA en faveur des droits humains fondamentaux, en faveur de la gestion et du développement des ressources humaines et en faveur de la protection de l'environnement (2010), l'accord de 2017 évoque encore les « engagements » de PSA pour un développement responsable et durable mais intitule désormais sa deuxième partie « La politique de ressources humaines pour développer le capital humain du groupe PSA ». Dans le corps du texte, les formules telles que « PSA s'engage... » cèdent la place à des formules comme « le groupe PSA garantit... » ou « le groupe mène une politique... » Plus que les nouveaux thèmes, c'est la manière de les aborder qui est ici révélatrice de la dimension constitutionnelle. Le choix des mots en est un bon indicateur.

14. Même si, de façon patente, l'accord de 2010 a ajouté le volet environnemental, et que d'autres thèmes ont ensuite été ajoutés en 2017 : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, conciliation des temps de vie, transformation digitale...

Témoignant là encore de leur dimension constitutionnelle, les accords d'entreprise mondiaux définissent par ailleurs des procédures, voire des instances, paritaires, que l'on pourrait assimiler à des principes de gouvernement de l'entreprise fondés sur le « dialogue social ». La différence est ici importante au regard de la logique instituante précédemment analysée. L'accord d'entreprise mondial ne se limite pas à un outil des relations sociales internationales (reconnaissance syndicale et médiation dans les conflits), mais fixe l'ensemble des politiques d'entreprise visées dans une perspective préférant le dialogue à la décision unilatérale. Bien que se limitant à un champ particulier des politiques de l'entreprise, l'accord mondial d'Orange manifeste cette dimension constitutionnelle par le privilège donné au dialogue social en matière de santé au travail, avec la mise en place de comités santé-sécurité dans toutes les filiales, afin de créer partout un espace local de discussion et d'interpellation sur ces enjeux. Par ailleurs, on peut relever que, dans plusieurs cas, la signature d'un accord mondial de type constitutionnel est plus ou moins concomitante de la pérennisation d'une structure de dialogue social au niveau mondial, à l'image du Solvay Global Forum ou du comité mondial du groupe PSA dont les attributions sont renforcées par l'accord de 2017. Il s'agit alors de « faire groupe », avec la mise en place d'institutions qui incarnent le groupe à l'échelle mondiale.

### **III.2. La dimension instrumentale de l'accord d'entreprise mondial**

La dimension instrumentale découle de la volonté de faire de l'accord un instrument de pilotage de politiques d'entreprise. Elle se manifeste par des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales qui sont associés à la signature de l'accord. Comme nous l'avons vu, avec l'accord mondial conclu en 2014, la direction du groupe Orange entend organiser les procédures et les instances permettant d'assurer dans l'ensemble des filiales la mise en œuvre et un suivi plus efficace du SMSST mis en place quelques années plus tôt en France, afin de faciliter l'organisation et l'harmonisation de la politique de santé au travail du groupe.

Si l'attente en termes de résultats est plus ou moins affirmée selon les accords, un poids important est donné aux indicateurs de suivi et de résultats retenus. D'ailleurs, certains accords se caractérisent eux-mêmes par un recours aux chiffres, qu'il s'agisse de bilans ou de cibles. C'est le cas de l'accord 2017 de PSA qui précise avoir enregistré, en 2015, « un taux d'accès à la formation de 76 % au niveau mondial. L'objectif, dès 2019, est de porter ce taux d'accès à la formation à 85 % annuellement » ou encore « Les femmes représentent 13 % des cadres supérieurs et dirigeants. L'objectif du groupe est de porter cette proportion à 20 % à moyen terme ». Le *reporting* interne est un dispositif très répandu dans les entreprises étudiées. Les accords mondiaux prévoient en général des réunions régulières



afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord. Beaucoup restent relativement discrets sur la nature de ce suivi et sur le format du bilan ainsi présenté. Ce bilan peut s'appuyer sur quelques indicateurs déjà opérants. Ainsi, chez Orange, les deux réunions annuelles avec l'Alliance syndicale mondiale sont l'occasion d'échanger autour de quelques indicateurs clés en matière de santé-sécurité au travail comme le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail ou le nombre d'accidents mortels, et d'autres plus directement associés à l'accord, comme le nombre de comités santé-sécurité en fonctionnement.

Chez PSA, c'est tout un système qui a été mis en place pour organiser la mise en œuvre et le suivi de l'accord au niveau des filiales. D'abord, tous les ans, chaque filiale doit mettre en place trois plans d'action, avec bilan des plans passés et programmation des plans futurs, et les organisations syndicales sont consultées. Une réunion plénière du comité mondial est l'occasion d'un bilan mondial sur l'application de l'accord. Ensuite, tous les trois ans, chaque filiale doit procéder à une autoévaluation. Celle-ci est assez fine puisqu'il s'agit notamment d'examiner la conformité des filiales aux engagements du groupe (au nombre de 15 en 2015), chaque engagement étant lui-même traduit en une série de questions (entre 2 et 10, souvent 5), auxquelles les représentants des filiales doivent répondre par « oui » ou « non », une colonne étant réservée aux faits permettant d'étayer la réponse. Par exemple, sur l'engagement n° 6 (sécurité, conditions de travail et santé), la filiale doit dire si, oui ou non : 1) Elle déploie le SMSST et mesure sa progression suivant la procédure prévue ; 2) L'engagement du groupe et de la direction de la filiale en faveur de la sécurité, des conditions de travail et de la santé est communiqué à tous les collaborateurs ; 3) Des actions sont déployées pour préserver la santé et l'intégrité physique des salariés ; 4) Des actions sont déployées pour améliorer les postes, l'ergonomie et les conditions de travail ; 5) Des mesures de prévention et de traitement des risques psychosociaux sont mises en place au bénéfice de l'ensemble des salariés ; 6) Des campagnes d'information visant à sensibiliser les salariés sur la santé et l'hygiène de vie sont mises en place.

L'attention managériale portée à l'effectivité de l'accord conduit, dans le cas d'Orange, à ne pas se contenter de publiciser et de communiquer l'accord, mais d'en assurer une appropriation plus forte à travers des formations spécifiques<sup>15</sup>. Les outils de formation fournissent l'occasion d'une rencontre directe entre la direction du groupe et les directions des filiales, dont on attend qu'elle renforce l'incitation à engager des efforts conséquents pour décliner localement l'accord mondial. À partir de 2016 se sont déployées, en partenariat avec l'UNI, des formations inter-filiales, dans

15. On trouve une démarche similaire dans la mise en œuvre de l'accord mondial de Danone.

L'objectif de favoriser l'appropriation de l'accord et d'initier le fonctionnement de ces comités nouvellement mis en place. Pour chaque filiale, un « binôme-moteur », composé de deux membres de la direction et de deux membres des organisations syndicales, se met ainsi en place à l'occasion de ces sessions de formation. Cette formation conjointe permet en même temps de renforcer la légitimité de l'interlocuteur syndical à l'égard des directions locales, témoignant du fait que la logique instituante du premier accord de 2006 n'a pas disparu. Ces formations permettent en effet de faire reconnaître l'Alliance syndicale mondiale et les syndicats qui en sont membres comme interlocuteurs des directions des filiales. De son côté, la direction s'attend à ce que les organisations syndicales interpellent les directions locales sur la mise en œuvre des engagements pris dans l'accord, et plus globalement en matière de santé et de sécurité au travail.

Dans d'autres cas, des procédures d'audit interne sont mobilisées en appui du déploiement de l'accord. Ainsi, chez Solvay, un « panel » paritaire composé de six personnes est chargé d'assurer des missions d'évaluation dans un pays ou une zone géographique plus large sur la base d'une définition conjointe par Solvay et IndustriALL. « Nous sommes surtout allés dans des zones géographiques ou pays où nous ne savons pas comment cela fonctionne, et comment les choses sont organisées : la Chine, l'Inde, la Corée du Sud. Nous essayons de visiter le plus de sites possible <sup>16</sup> » (membre du Solvay Global Forum). Un rapport conjoint est élaboré sur la base d'un projet de rapport rédigé par IndustriALL, qui est présenté une fois par an lors de la réunion du Solvay Global Forum. Le Global Safety Panel assure également des missions d'évaluation (deux sites par an), l'une sur les résultats de la politique de santé et sécurité au travail de Solvay, l'autre sur l'application du volet SST de l'accord mondial (Rehfeldt, 2018b).

## Conclusion

Les expériences récentes de négociation transnationale dans les entreprises françaises font apparaître plus qu'une évolution allant dans la direction d'une plus grande sophistication thématique et procédurale du contenu des accords signés : une transformation majeure des logiques d'action. Répondant à l'initiative des fédérations syndicales internationales, la logique instituante des premiers accords-cadres internationaux, centrée sur les droits sociaux fondamentaux et prise dans une tension entre communication et relations sociales, semble passer au second plan dans de nombreux cas. Plus systématiquement à l'initiative des directions d'entreprise, les accords récemment signés sont directement aux prises avec les

16. « We went mostly in regions or countries where we don't know how it works and how it is organized: China, India, South Korea. We try to visit as much as possible sites. »

politiques des groupes multinationaux et apparaissent comme une forme de contractualisation de stratégies managériales. Ils manifestent deux logiques plus ou moins marquées selon les cas : une logique constitutionnelle qui en fait un texte de référence de la politique RSE du groupe, qui doit ensuite être déclinée et précisée par les filiales ; une logique instrumentale qui en fait un instrument de pilotage des politiques d'entreprise, répondant à des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales. Ce basculement de logiques de la négociation transnationale d'entreprise invite selon nous à distinguer deux catégories d'accords : les accords-cadres internationaux, inscrits dans une logique instituante qui a été abondamment analysée dans les travaux antérieurs, et les accords d'entreprise mondiaux, adossés, à travers ces logiques constitutionnelles et instrumentales, aux politiques RH et RSE des grands groupes multinationaux. Si ce basculement est manifeste dans les entreprises que nous avons étudiées, il semble ne concerner que les entreprises dont le siège social est en France, la logique instituante restant jusqu'à présent prépondérante ailleurs.

Cette transformation de la négociation transnationale d'entreprise se traduit notamment par une modification des configurations d'acteurs qui s'y trouvent engagés. Si, dans la conception instituante, cette configuration pouvait se réduire à la relation entre la direction du groupe et une FSI (avec les organisations syndicales affiliées présentes dans le groupe), elle se complexifie aujourd'hui pour la partie managériale, l'accord d'entreprise mondial devenant un instrument de régulation de la société-mère sur ses filiales. Les directions des filiales sont devenues dans de nombreux cas le destinataire principal de l'accord. L'objectif est de faire en sorte que celui-ci soit repris comme support d'initiatives (unilatérales ou négociées) « au niveau local » et de s'assurer qu'il le soit effectivement. En comparaison, les relations de sous-traitance paraissent nettement moins investies par cette logique de régulation. Bien que les sous-traitants et fournisseurs soient aussi visés dans les accords, les engagements sont limités dans leur portée et leur respect fait moins souvent l'objet de préoccupations. Les enjeux d'harmonisation des politiques d'entreprise entre les filiales semblent encore l'emporter sur ceux de contrôle et d'exercice d'une vigilance sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La question se pose alors de la place de l'acteur syndical dans cette nouvelle configuration. Signataires de ces accords mondiaux, les syndicats jouent bien sûr un rôle central dans leur mise en œuvre, selon des modalités diverses. Il leur est souvent confié un rôle de vigie pour contrôler les filiales, pour « *challenger* leur management » et lui rappeler les engagements du « *Corporate* ». Les syndicats peuvent être valorisés comme relais d'informations pour le suivi des engagements de l'accord : le canal syndical est considéré dans plusieurs entreprises comme mieux organisé ou plus fluide

que le canal managérial. Les instruments mis en place ont souvent pour fonction de soutenir tout à la fois le respect des engagements de l'accord dans les filiales et le principe d'une ouverture à la discussion avec les interlocuteurs syndicaux au niveau local : « Pour les employeurs, il semble que le plus grand défi soit d'assurer dans l'ensemble de leurs filiales le respect des engagements des accords-cadres mondiaux en tant que politiques d'entreprise, et de faire reconnaître les syndicats comme des représentants légitimes des salariés <sup>17</sup> » (Sydow *et al.*, 2014:501). Si les directions de groupe paraissent convaincues que cette ouverture au dialogue et à une possible contradiction est un gage d'efficacité dans la mise en œuvre de leurs politiques, l'appui sur le « relais » syndical entre souvent en contradiction avec le souci de ne pas être débordé, au niveau de la direction du groupe, par une remontée excessive de plaintes appelant une intervention rapide. Le souci de circonscrire les alertes à un traitement local est exprimé dans la majorité des cas. Il s'agit de privilégier une résolution au cas par cas, à l'échelle locale, et de ne faire remonter au niveau du groupe que les problèmes qui n'ont pas pu être résolus à un autre niveau. Enfin, et surtout, l'appui sur le réseau syndical est dépendant de son implantation territoriale et de sa structuration. La présence syndicale n'est en effet pas assurée dans toutes les filiales, et les moyens des organisations syndicales restent très limités au regard de ces enjeux d'alerte et de suivi. Cela devient dès lors une préoccupation qui n'est plus seulement syndicale, comme dans la logique instituante, mais qui est désormais exprimée par les managers (Bourguignon *et al.*, 2019). C'est aussi un point d'achoppement possible des accords d'entreprise mondiaux.

---

17. « For employers it seems that the greatest challenge is in enforcing recognition throughout their operations both of GFAs internally as corporate policy and of unions as legitimate representatives of employees. »

## Références bibliographiques

- Barreau J., Ngaha A. (2012), « L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, n° 1, p. 76-96, <https://www.jstor.org/stable/41634304>.
- Barreau J., Ngaha A. (2013), « L'application des accords-cadres internationaux (ACI) : enjeux et déterminants », *Socio-économie du travail*, n° 35, p. 631-660, [https://socioecotravail.hypotheses.org/files/2015/09/35-1-Ngaha\\_Barreau.pdf](https://socioecotravail.hypotheses.org/files/2015/09/35-1-Ngaha_Barreau.pdf).
- Bourguignon R., Garaudel P., Porcher S. (2019), « Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations », *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04115-w>.
- Bourque R. (2008), « Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue de l'IRES*, n° 57, p. 23-53, <https://bit.ly/2wGaK0O>.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2011), « Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 115-146, <https://goo.gl/B6aYMJ>.
- da Costa I., Rehfeldt U., Müller T., Telljohann V., Zimmer R. (2010), « Les accords-cadres européens et internationaux : nouveaux outils pour des relations professionnelles transnationales », *La Revue de l'IRES*, n° 66, p. 93-116, <https://bit.ly/3ekoRdc>.
- Daugareilh I. (2017), « Enjeux et limites du contrôle des ACI : l'exemple des entreprises françaises », in Daugareilh I. (dir.), *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation ?*, Bruxelles, Bruylant, p. 55-78, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-01675589>.
- Descolonges M., Saincy B. (dir.) (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte.
- Drouin R.-C. (2006), « Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale », *Les Cahiers de droit*, vol. 47, n° 4, p. 703-753, <https://doi.org/10.7202/043909ar>.
- Fichter M., Stevis D., Helfen M. (2012), « Bargaining for corporate responsibility: The global and the local of framework agreements in the USA », *Business and Politics*, vol. 14, n° 3, p. 1-31, <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0017>.
- Ford M., Gillan M. (2015), « The global union federations in international industrial relations: A critical review », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 3, p. 456-475, <https://doi.org/10.1177/0022185615574271>.
- Frapard M. (2018), *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?*, Paris, Presse des Mines, <https://bit.ly/2VAnmz0>.
- Gallin D. (2008), « International framework agreements: A reassessment », in Papadakis K. (ed.), *Cross-border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relation Framework?*, Geneva, ILO, ILS, p. 15-41, <https://bit.ly/2RHlzpG>.
- Hadwiger F. (2014), *Why Do Multinational Companies Sign Transnational Company Agreements?*, University of Hamburg, DFG-Graduirtenkolleg (GRK 1597-2),

- The Economics of the Internationalization of the Law, September 30, <https://bit.ly/2VaMSfc>.
- Hadwiger F. (2015), « Global framework agreements: Achieving decent work in global supply chains? », *International Journal of Labour Research*, vol. 7, n° 1-2, p. 75-94, <https://bit.ly/3bge1D1>.
- Helfen M.O., Schüßler E., Stevis D. (2016), « Translating European Labor Relations Practices to the United States Through Global Framework Agreements? German and Swedish Multinationals Compared », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 69, n° 3, p. 631-655, <https://doi.org/10.1177/0019793915624090>.
- Hennebert M.-A. (2009), « Construire des solidarités transnationales dans une firme multinationale », *Sociologies pratiques*, n° 19, p. 97-109, <https://doi.org/10.3917/sopr.019.0097>.
- Hennebert M.-A., Bourque R. (2010), « Mondialisation et négociation sociale dans les entreprises multinationales : la négociation de l'accord mondial Quebecor World », *Négociations*, n° 14, p. 5-20, <https://doi.org/10.3917/neg.014.0005>.
- Jobert A. (1990), « La négociation collective dans les entreprises multinationales en Europe », in Devin G. (dir.), *Syndicalisme : dimensions internationales*, La Garenne Colombe, Erasmé, p. 313-330.
- Millot M., Rouleau J.-P. (2013), *Des entreprises à la pointe : nouvelles attentes des salariés, nouvelles solutions*, Paris, Maxima.
- Moreau M.-A. (2006), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation : confrontations et mutations*, Paris, Dalloz.
- Moreau M.-A. (2019), « Le rôle de la cartographie sociale – Perspectives pluridisciplinaires à partir de l'analyse des accords mondiaux d'entreprise », in Collectif, *Liber Amicorum en hommage à Pierre Rodière. Droit social international et européen en mouvement*, Paris, LGDJ, p. 339-352.
- Papadakis K. (dir.) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Geneva, ILO, ILS, <https://bit.ly/2RHlzpG>.
- Rehfeldt U. (1993), « Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises », *Le Mouvement social*, n° 162, p. 69-94, <https://www.cairn.info/revue-le-mouvement-social-1993-1-page-69.htm>.
- Rehfeldt U. (2018a), « A mapping of transnational company agreements: inventory and dynamic », in Guarriello F., Stanzani C. (eds.), *Trade Union and Collective Bargaining In Multinationals. From International Legal Framework to Empirical Research*, Milan, Franco Angeli, p. 46-59.
- Rehfeldt U. (2018b), « The Renault, Engie (GDF Suez) and Solvay agreements: The "French imprint" », in Guarriello F., Stanzani C. (eds.), *Trade Union and Collective Bargaining In Multinationals. From International Legal Framework to Empirical Research*, Milan, Franco Angeli, p. 209-238.
- Sydow J., Fichter M., Helfen M., Sayim K.Z., Stevis D. (2014), « Implementation of Global Framework Agreements: Towards a multi-organizational practice perspective », *Transfer*, vol. 20, n° 4, p. 489-503, <https://doi.org/10.1177/1024258914546270>.

## Résumés des articles

### **Les logiques plurielles d'une très faible participation : retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises**

*Tristan HAUTE*

---

En France, deux scrutins ont été organisés en 2012 et en 2017 auprès des salariés des très petites entreprises (TPE, moins de 11 salariés) pour compléter la mesure de la représentativité syndicale dans le secteur privé. Or, ces votes sur sigles, sans élu, par Internet ou par correspondance n'ont absolument pas mobilisé les salariés (10,4 % de participation en 2012 et 7,3 % en 2017).

Alors que plusieurs travaux se sont intéressés à la mise en place difficile de ces scrutins et aux pratiques syndicales déployées pour mobiliser les salariés des TPE, cet article propose différentes pistes explicatives complémentaires de la très faible participation électorale enregistrée. Celle-ci s'explique moins par les opinions des salariés que par des facteurs structurels, à savoir les spécificités de ce scrutin sans enjeu, les caractéristiques sociales et économiques des salariés des TPE et la faiblesse des implantations et des contacts syndicaux dans les TPE. Certaines branches d'activité où les enjeux du vote sont un peu plus saillants et où des syndicats corporatifs développent des activités de service, comme la branche des assistantes maternelles, sont d'ailleurs marquées par une mobilisation électorale significativement plus importante.

**Mots-clés :** très petite entreprise, scrutin, représentativité syndicale, participation, secteur privé.

### **Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles**

*Simon COTTIN-MARX*

---

Le monde associatif est-il un monde du travail comme les autres ? Pour répondre à cette question, les sociologues ont forgé la notion d'entreprise

associative, soulignant que ces organisations employeuses oscillent entre deux registres, celui de l'engagement et celui du monde professionnel. Dans cet article, à partir d'une enquête auprès de salariés et d'employeurs associatifs, l'auteur regarde tour à tour ce que l'engagement fait aux salariés, et ce que le salariat fait à l'engagement des employeurs bénévoles. Car travailler dans le monde associatif, c'est (souvent) travailler « pour la cause » et « avec » des bénévoles. C'est aussi travailler « pour » des bénévoles, pour qui le rôle d'employeur est une responsabilité souvent inattendue et difficile à prendre en charge. Autant de spécificités qui marquent les relations de travail dans les petites entreprises associatives et déstabilisent aussi bien la posture salariale que la posture de l'employeur.

**Mots-clés** : entreprise associative, relation d'emploi, engagement, salarié, employeur associatif, bénévole.

### **Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ?**

*Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY et Carole TUCHSZIRER*

---

Cet article interroge les voies possibles d'un renouvellement de l'action collective face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail : la place du digital, l'essor des plateformes numériques, le développement de nouvelles formes de travail indépendant. Au terme de notre enquête de terrain, nous avons identifié quatre configurations susceptibles d'éclairer ces nouveaux enjeux syndicaux associés aux transformations de l'emploi et du travail. Dans tous les cas, il existe du « grain à moudre », qu'il s'agisse des thèmes traditionnels de la revendication collective (rémunération, temps de travail, santé), ou des questions de protection et d'autonomie, telles qu'elles sont posées par les nouvelles formes de travail et d'emploi. En outre, de nouveaux acteurs collectifs ont émergé, avec lesquels les organisations syndicales tentent – ou non – de travailler à la « mouture » de nouveaux droits.

**Mots-clés** : action collective, renouveau syndical, mutations du monde du travail, plateforme numérique, protection, autonomie.

### **L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée**

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY,  
Barbara RIST et Nicolas ROUX*

---

L'article s'intéresse aux représentations et pratiques de l'accompagnement des personnes dites très éloignées de l'emploi. Les acteurs de ces



dispositifs mettent en avant les vertus de la relation d'accompagnement ainsi que l'« autonomie » et la participation des accompagnés, au-delà du « contrat » qui ordonnerait la relation ainsi que les droits et devoirs des deux parties prenantes de l'accompagnement. Celui-ci apparaît en effet dans toute sa complexité, au travers de différents types de relations : des relations interpersonnelles, des relations de prestation et des relations de travail. Les dynamiques ainsi que les régulations professionnelles de l'accompagnement visent à s'adapter à la diversité, à l'évolution et aux singularités des situations. Mais les professionnel·les ne disposent pas toujours des moyens en interne et dans leur environnement local pour répondre aux attentes des accompagnés, qu'elles aient trait au retour à l'emploi ou à la vision égalitaire de l'accompagnement qui leur est proposée.

**Mots-clés** : relation d'accompagnement, personne éloignée de l'emploi, autonomie, participation.

### **Entre « culture de prévention » et contre-pouvoir : la formation en santé au travail des représentants du personnel**

*Louis-Marie BARNIER, Paul BOUFEARTIGUE,*

*Sonia GRANAUX et Jean-René PENDARIÈS*

Comment sont formés les représentants des salariés dans les instances compétentes en matière de santé et sécurité au travail ? Une enquête fondée principalement sur l'observation, en 2016-2017, de cinq stages d'accompagnement à une prise de mandat en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), assurés par cinq organismes distincts, montre qu'ils empruntent de manière différenciée à trois modèles de la prévention des risques professionnels : « juridico-technique », « ergonomique », et « syndical ». Ces modèles sont associés à des visions diversifiées du rôle de l'instance – entre intégration aux services hygiène et sécurité environnement (HSE) de la direction et contre-pouvoir syndical – ainsi que des compétences de l'élu – un expert technique parmi d'autres, ou avant tout un représentant d'un collectif. La formation en santé au travail des représentants des travailleurs au sein du comité social et économique (CSE) sera confrontée à cette même diversité, et rendue plus exigeante par l'intégration de ses liens avec les enjeux de gestion de l'entreprise.

**Mots-clés** : formation, santé au travail, représentant des salariés, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, comité social et économique.

## L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MLAS, Camille PHÉ et Laurence SERVEL*

---

Cet article montre que la négociation collective transnationale d'entreprise ne s'assimile plus à la production de chartes éthiques négociées, mais s'inscrit plus nettement dans les politiques d'entreprises des groupes multinationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises. Les directions d'entreprise sont davantage à l'initiative de la négociation et les accords signés sont mobilisés comme instruments de régulation entre le groupe et ses filiales. La sophistication du contenu des accords, l'élargissement thématique, ainsi que l'introduction de procédures de suivi sont des évolutions qui signalent ce basculement et qui justifient de parler aujourd'hui d'« accords d'entreprise mondiaux ». Restituant les processus de (re)négociation dans trois grandes entreprises françaises, l'article identifie deux nouvelles logiques à l'œuvre – constitutionnelle et instrumentale – qui sont autant de façons de s'éloigner de la logique « instituante », longtemps prégnante, des accords-cadres internationaux.

**Mots-clés :** accord d'entreprise mondial, négociation collective transnationale, politique d'entreprise, groupe multinational, responsabilité sociale des entreprises.

## English Abstracts

### **The multiple rationales for a very poor turnout: A look back at ballots of the employees of small businesses**

*Tristan HAUTE*

---

In France, two ballots of employees of small businesses (known as “TPE” or “very small businesses,” those with fewer than 11 employees) were held in 2012 and in 2017 to help gauge the level of union representation in the private sector. However, these votes for union organizations, without named candidates, conducted over the internet or by post, failed to rally employees (10.4 % turnout in 2012 and 7.3 % in 2017).

While several studies have looked at the difficulties of holding of these ballots and at union methods of mobilising employees of small businesses, this article provides various further ways of explaining the extremely poor turnout recorded. It has less to do with the opinions of employees than with structural factors, to wit the specificities of a ballot in which nothing is at stake, the social and economic characteristics of employees of small businesses, and the insufficiency of union presence and contacts in such businesses. Meanwhile, certain business sectors where the stakes of the ballot are a little more relevant and where corporate unions are developing service activities, such as that of the childcare assistant, show a considerably higher level of voter mobilisation.

**Keywords:** very small business, TPE, ballot, vote, union representation, turnout, private sector.

### **Labour relations in the social enterprise sector. Not-for-profit employers and employees in the face of the ambivalence of their roles**

*Simon COTTIN-MARX*

---

Is the world of the not-for-profit organisation a working world just like any other? To answer this question, sociologists have forged the idea of the “associative enterprise,” underlining the fluctuation of these employers

between two modes, those of the cause-driven organisation and the world of business. In this article, based on a survey of not-for-profit employers, and of employees of such organisations, the author examines in turn how cause-driven activity affects employees, and how having paid employees affects the activism of not-for-profit organisations. Working in the not-for-profit sphere (often) means working “for the cause” and “with” volunteers. It can also be a matter of working “for” not-for-profit organisations, for which the role of employer is often an unexpected responsibility and one that is difficult to manage. These peculiarities are characteristic of labour relations in small not-for-profit enterprises and undermine the relative stances of employer and employee.

**Key words:** associative enterprise, social enterprise, labour relations, employment relationship, causes, employee, not-for-profit employer, cause-driven, volunteer.

### **New kinds of jobs, new kinds of work... new challenges for unions?**

*Marie-Christine BUREAU, Frédéric REY and Carole TUCHSZIRER*

---

This article examines the potential routes to a revival of collective action in the face of a number of changes impacting the world of work: the importance of information technology, the rise of online platforms, and the development of new forms of freelance work. From our field research, we have identified four patterns liable to shed light on these new issues for unions arising from shifts in the nature of jobs and of work generally. In each case, there is plenty to be considered, whether in relation to the traditional themes of collective demands (pay, working hours, health), or questions of protection and independence posed by the new types of work and jobs. Furthermore, new collective players have emerged, with which unions are trying – or not – to work in the establishment of new rights.

**Keywords:** collective action, revival of unions, changes in the world of work, online platform, protection, independence.

### **Support for those excluded from the jobs market: Principles and issues of an unstable social relationship**

*Julie COURONNÉ, Léa LIMA, Frédéric REY, Barbara RIST and Nicolas ROUX*

---

This article looks at the representations and practices of support services for the long-term unemployed. Proponents of such measures extol the virtues of the support relationship as well as the independence and involvement of those being supported, over and above the “contract” formalising

the relationship as well as the rights and obligations of both parties to the support relationship. The complexity of this interaction is readily apparent, spanning various types of relationship: interpersonal, professional and that of service provision. The dynamics and professional regulation of support services are aimed at adapting to its variable and ever-evolving nature and the idiosyncrasies of each situation. However, support providers do not always have the resources at their disposal, within their organisation and in the local area, to meet the expectations of support recipients, whether in relation to getting back into work or to an egalitarian vision of the support offered.

**Keywords:** support relationship, excluded from jobs market, long-term unemployed, independence, involvement.

### Between a “culture of prevention” and counterpower: Occupational health training for staff representatives

*Louis-Marie BARNIER, Paul BOUFFARTIGUE, Sonia GRANAUX and Jean-René PENDARIÈS*

How are staff representatives on statutory committees trained in occupational health and safety? A study based mainly on the observation, in 2016-2017, of five preparatory courses for future members of hygiene, safety and working conditions committees (CHSCT), from five different providers, shows that they subscribe in varying proportions to three models of workplace risk prevention: “legal-technical,” “ergonomic” and “union.” These models are linked to varying perspectives on the role of the statutory committee – between working closely with environmental health and safety (HSE) management on the one hand and embodying union counterpower on the other – as well as to the remit of the elected person: a technical expert like any other, or first and foremost a representative of a collective. Occupational health training for workers’ representatives on the economic and social committee (CSE) will come up against the same variability, and is made more demanding by having to incorporate its ties to the management of the business.

**Keywords:** training, occupational health, workers’ representatives, hygiene, safety and working conditions committee, economic and social committee.

### The global company agreement, a policy instrument for transnational groups

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MIAS, Camille PHÉ and Laurence SERVEL*

This article demonstrates that transnational collective bargaining within a company is no longer tied to the drafting of negotiated ethical charters but

is rather more connected to the business-wide policies of multinational groups on the matter of corporate social responsibility. Company management has become more of an active instigator of negotiations, and the agreements signed are used as regulatory instruments between the group and its subsidiaries. The increasingly sophisticated content of the agreements, the broadening of their scope and the introduction of monitoring procedures are indicative of this shift and call for the use of the term “global company agreements.” Through a reconstruction of the process of (re)negotiation in three big French companies, this article identifies two new rationales at work – constitutional and instrumental – each representative of a distancing from the hitherto pervasive bottom-up rationale of international framework agreements.

**Keywords:** global company agreement, transnational collective bargaining, company policy, multinational group, corporate social responsibility.

## BULLETIN d'ABONNEMENT 2021

nom, prénom

fonction

adresse

tél.

e-mail

Désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 30,00 €.
- La Revue de l'IRES* au prix de 79,00 €.
- La Chronique internationale de l'IRES + Revue* au prix de 99,00 €.

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC  
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

date et signature





**L**a Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), La Revue de l'IRES porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à La Revue de l'IRES sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à La Revue de l'IRES vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue ([julie.baudrillard@ires.fr](mailto:julie.baudrillard@ires.fr)). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES ([www.ires.fr](http://www.ires.fr)).

# L'IRES

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

## Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités.

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.

- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

## Assemblée générale de l'IRES

### Neuf syndicalistes

*Membres du Bureau :*

Marie-Laurence BERTRAND, CGT  
Fabrice COQUELIN, UNSA-Éducation  
Bernard IBAL, CFTC  
Franck LOUREIRO, CFDT  
Franck MIKULA, CFE-CGC  
Éric PERES, CGT-FO

*Membres de l'Assemblée générale :*

Sébastien DUPUCH, CGT-FO  
Philippe PORTIER, CFDT  
Fabienne ROUCHY, CGT

### Quatre représentants du Premier ministre

Didier BLANCHET, Directeur des études et des synthèses économiques, INSEE  
Gilles DE MARGERIE, Commissaire général, France Stratégie  
Fabrice LENGART, DREES  
Selma MAHFOUZ, Directrice de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, DARES

### Neuf personnalités scientifiques

Denis ADAM, Délégué général du CHA  
Mario CORREIA, Maître de conférences à l'université de Méditerranée  
Cécile GUILLAUME, Professeure associée à l'Université de Roehampton  
Donna KESSELMAN, Professeure à l'université Paris-Est Créteil  
Bernard LAURENT, Professeur à l'École de management de Lyon  
David MEYER, Conseiller économique, social et environnemental  
Sandrine MICHEL, Professeure à l'université Montpellier I  
Angel PINO, Professeur à l'université Michel de Montaigne Bordeaux 3  
Frédéric REY, Maître de conférences au Cnam - laboratoire Lise-Cnrs

Au sommaire de ce numéro varia de *La Revue de l'IRES*, un premier article porte sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises (TPE). Il apporte des éléments d'explication à la très faible participation des salariés, qui tient notamment à leur difficulté à identifier les enjeux de ce scrutin. Toutefois, dans certaines branches la mobilisation est significativement plus élevée.

Les relations de travail dans les « entreprises associatives », dans lesquelles salariés comme employeurs naviguent entre engagement et monde professionnel, font l'objet d'un deuxième article. Il examine comment cette ambivalence bouscule la posture des salariés comme des employeurs.

Un troisième article analyse les enjeux syndicaux liés aux nouvelles formes d'emplois et de travail, en se centrant sur la quête d'autonomie et les risques supportés par les travailleurs. Ces formes d'emplois font également émerger des acteurs collectifs qui travaillent à l'élaboration de nouveaux droits, parfois en collaboration avec les syndicats.

L'article suivant examine les représentations et pratiques d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi. Au-delà du « contrat » d'accompagnement, ce dispositif apparaît au travers de différents types de relations. Toutefois, les accompagnants manquent de moyens pour proposer un accompagnement au plus près des personnes.

La formation en santé au travail des représentants du personnel fait l'objet du cinquième article de ce numéro. Les stages d'accompagnement à la prise de mandat en CHSCT empruntent à différents modèles de prévention des risques professionnels : les auteurs analysent les visions du rôle de l'instance et des compétences des élus qui les sous-tendent.

Enfin, le dernier article se penche sur les accords d'entreprise mondiaux, et sur leur récent changement de nature. Si, par le passé, la négociation collective transnationale visait à la production de chartes éthiques négociées, elle semble désormais s'inscrire davantage dans les politiques d'entreprise des groupes transnationaux.