La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale

Adelheid HEGE, Christian DUFOUR et Marcus KAHMANN [1]

Comment la loi de 2008 sur la représentativité syndicale intervient-elle dans l'activité des représentants salariés en entreprises ? Une enquête sociologique menée cinq ans après l'introduction de la loi montre qu'elle a accéléré la disparition de délégués mal implantés. Mais elle n'a pas consolidé les délégués restants. Ces derniers intègrent l'élimination des plus faibles dans l'histoire longue de la perte d'influence du syndicalisme. Les lieux de négociation se centralisent loin des zones d'influence des délégués élus. La performance négociatrice des délégués syndicaux centraux est peu lisible localement. Les délégués locaux, comme les responsables des ressources humaines, considèrent avec scepticisme la pérennité des équipes de représentants. L'institutionnalisation par la loi ne remplace pas la dynamique syndicale, pour susciter des vocations représentatives ou pour refonder la représentativité syndicale.

« La loi du 20 août 2008 a transformé en profondeur la représentativité syndicale en la fondant sur des critères rénovés, objectifs et appréciés périodiquement » (Ministère du Travail, 2013:194).

Cette loi arrive après une série de constats de l'affaiblissement de la représentativité syndicale. Certains sont explicites, comme le rapport Hadas-Lebel (2006) ; d'autres sont plus indirects, comme la Position commune (2008) signée par la CGT, la CFDT et des organisations patronales qui servira de canevas à la loi d'août 2008. Mais la préoccupation est commune, qui vise à redonner du poids à la négociation en requalifiant les

1. Chercheure associée à l'IRES ; chercheur au CRIMT ; chercheur à l'IRES. Ce travail est issu d'une étude réalisée pour l'Agence d'objectifs de la CGT (Hege, Cothenet, Dirringer *et al.*, 2014) disponible sur : http://www.ires-fr.org/images/files/EtudesAO/CGT/EtudeCGT_Loi_20_aout_2008_2014.pdf.

différents acteurs dans leurs décisions de signer ou de refuser les termes des accords.

En faisant des élections la mesure « objective » de la représentativité, la loi et ses instigateurs pensent aussi refonder la représentation syndicale sur la base démocratique qu'est le consentement des salariés. En cela, la rupture avec le régime antérieur de la présomption de représentativité irréfragable semble totale.

Ce dernier reposait sur une loi de 1950 puis un arrêté de 1966 qui accordaient à une liste de confédérations la possibilité d'attribuer à l'ensemble de leurs délégués la reconnaissance de la représentativité. Cela leur permettait, entre autres, de signer des accords. L'appartenance à cette liste dispensait de toute autre démonstration d'implantation ; désormais les délégués potentiels doivent figurer sur des listes électorales et obtenir un minimum de suffrages pour que leur organisation puisse les désigner. La chaîne représentative semble ainsi inversée. La désignation des délégués ne se fait plus seulement par le haut et les organisations syndicales voient leurs représentativités et leurs poids relatifs procéder de résultats électoraux. Des groupes syndicaux peuvent perdre leur représentativité s'ils n'atteignent pas un certain niveau électoral (10 % des voix au premier tour d'élection aux comités d'entreprise). Cette sélection doit conforter les acteurs de la représentation et renforcer les termes de l'échange dans les négociations.

Comment cette transformation a-t-elle été assumée sur le terrain des entreprises ? Les équipes syndicales qui ont traversé l'épreuve bénéficient-elles d'une autorité accrue dans la conduite de leurs pratiques représentatives, en particulier la négociation ? Les employeurs peuvent-ils fonder leurs stratégies managériales sur des transactions plus solides ? Les organisations syndicales de proximité ont-elles profité de la situation pour renouer avec les équipes au sein des entreprises ? Comment les services déconcentrés du ministère du Travail voient-ils les effets de la loi sur les échanges territorialisés ? Telles sont les questions auxquelles une recherche empirique s'est attachée à répondre.

Dans la première partie de cet article, on expose les conditions de la recherche et ses résultats en distinguant les différents interlocuteurs visés. Il ressort de cette investigation que les effets de la loi, rapidement intégrés par les uns et les autres, ne contribuent que marginalement à transformer les échanges au sein des entreprises et à relégitimer les acteurs syndicaux [2]. Par contre, les délégués rencontrés manifestent leur inquiétude quant à la pertinence de leur rôle réel et à leur pérennité (I). Dans la deuxième partie de l'article, en s'appuyant sur une perspective de plus long terme, on

2. Sept ans après la loi, le rapport Combrexelle évoque la perte d'audience et « d'attractivité » sociétale des acteurs sociaux (Combrexelle, 2015:40), avec des taux d'adhésion en recul et la désaffection de plus en plus visible de franges grandissantes de salariés.

s'interroge sur les fondements de la représentation et les exigences d'une rénovation. La mesure électorale et la définition statistique de la représentativité sont-elles suffisantes pour analyser les conditions de formation de la légitimité des représentants ? L'agrégation des résultats électoraux suffit-elle à constituer la légitimité des organisations syndicales ? On défend l'idée que la solidité de la chaîne représentative ne se confond pas avec l'accumulation des résultats électoraux et que la légitimité syndicale se forge dans les allers-retours entre salariés, délégués et syndicats « externes » (II). Dans une troisième partie, on relit la loi de 2008 dans une perspective de transformation de la place des syndicats dans l'échange social. Cette loi marque un moment dans un processus d'officialisation du rôle syndical. À une représentativité du syndicalisme fondée sur son autodéfinition et son autonomie dans l'ensemble de l'espace représentatif tend à se substituer une exigence de fonctionnalité de sa part dans la gestion de l'ordre public et privé des relations professionnelles (III).

I. Représentativité juridique et crise de représentation : la loi de 2008 vue par les acteurs

Une enquête empirique a été menée entre l'automne 2012 et le printemps 2014 auprès des acteurs d'établissement principalement, et de façon complémentaire auprès des intervenants extérieurs, représentants d'organisations syndicales externes aux entreprises et de l'État (encadré) (Hege, Cothenet, Dirringer *et al.*, 2014). Les premiers cycles électoraux avaient alors eu lieu, des représentativités avaient été confirmées ou invalidées. Les dispositions de la loi semblent parfaitement intégrées dans la gestion sociale locale. Ses effets immédiats sont généralement minimisés. Par contre, les entretiens mettent en exergue l'évolution des conditions d'exercice de la représentation au sein d'entreprises syndiquées de longue date ainsi que les interrogations et options stratégiques auxquelles se trouvent confrontés les acteurs.

I.1. Du côté des équipes syndicales : menace sur la pérennité représentative ?

Contrairement à une attente forte portée par la loi de 2008, aucune des équipes syndicales rencontrées, représentatives et souvent majoritaires [3], n'attribue à la réforme un effet quelque peu significatif sur sa capacité d'action dans l'établissement. Une première raison tient à la faiblesse des

3. Seule la situation des organisations syndicales reconnues représentatives est abordée dans cet article. Une visibilité particulière est ainsi donnée au syndicat majoritaire dans l'établissement. L'article ne traite pas de la question, évidemment importante, de la conquête/reconquête de représentativité par des syndicats qui en ont été déchus ou cherchent à y accéder pour la première fois, ni de la problématique liée à la figure du représentant de la section syndicale (RSS) (voir cependant note 15, p. 108).

changements relevés sur le terrain. Les prescriptions de la loi s'inscrivent comme des bornes qui encadrent des pratiques anciennes. Les délégués syndicaux n'ont pas attendu la loi pour exercer un mandat électif ; la pénurie des candidats à l'élection a pu pousser dans ce sens. Les accords minoritaires ont cessé d'être une option pour les employeurs qui hésitaient de toute façon devant des accords trop peu soutenus, leur préférant le cas échéant des plans d'action unilatéraux. Dans la moitié des établissements du panel, l'éventail des syndicats représentatifs est resté inchangé, avec ou sans déplacement des majorités.

Les déchéances de représentativité intervenues dans l'autre moitié de l'échantillon ne semblent pas non plus avoir affecté le cours des échanges sociaux dans l'établissement. Souvent, elles étaient prévisibles au vu de

Encadré

Caractéristiques de l'échantillon

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des équipes syndicales et des représentants des directions dans 26 établissements du secteur privé dans lesquels cohabitaient plusieurs syndicats. Des acteurs externes – directions départementales et régionales du travail, unions départementales syndicales – ont également été entendus.

Un principe de diversité a présidé à la constitution de l'échantillon : tailles, secteurs, composition socioprofessionnelle des effectifs, majorités syndicales, etc. (voir tableau en annexe). Deux sous-groupes se détachent cependant : d'une part, les établissements généralement de grande taille appartenant à des groupes à dimension nationale ou internationale ; d'autre part, des entreprises de taille moyenne, souvent d'origine familiale ayant préservé un fort ancrage régional. Cette distinction s'avère intéressante pour notre analyse : la négociation collective tend à être centralisée au sommet des groupes dans la première catégorie tandis que des éléments de négociation de proximité persistent dans la seconde.

Un tiers des établissements a été abordé dans une perspective longitudinale. Ces sites ont fait l'objet d'enquêtes antérieures des auteurs dans les années 1990 et/ou 2000.

Les aléas de l'accès aux acteurs ne sont pas sans influer sur la sélection des interlocuteurs et des sites. Ainsi, il n'a été que rarement possible d'entendre des syndicats déchus de leur représentativité. Les syndicats à la représentativité confirmée (les seuls à être traités dans cet article) se trouvent dans des établissements ayant des histoires syndicales longues ; ils se caractérisent dans l'ensemble par une prise en charge active et plutôt dynamique et collégiale des tâches représentatives. L'auto-sélection est plus prononcée encore du côté des représentants d'employeurs (rencontrés dans la moitié des établissements). Ils ont en commun la recherche d'une organisation fluide du dialogue social dans le respect des bornes législatives. Les voix hostiles à l'implantation syndicale sont absentes de ce panel.

l'épuisement des forces militantes, comme le soulignent nombre de délégués syndicaux. « Avec le départ de leur *leader* ils ne se sont jamais reconstruits [4] ». « Le DS [5] est parti à la retraite, la section s'est effondrée. ». L'incapacité à étendre à tout le corps électoral une implantation ciblée sur un fragment étroit du salariat a aussi pu sonner le glas d'une présence syndicale [6].

Le paradoxe du vainqueur

Il est plus remarquable d'observer que, plutôt que de voir dans l'élimination des concurrents affaiblis un élément de clarification bienvenue, les organisations majoritaires dans l'établissement se sentent fragilisées par ce resserrement de la diversité syndicale. Cette appréhension s'exprime souvent dans un discours d'empathie. Des délégués richement dotés en moyens du dialogue social se montrent particulièrement sensibles au malheur des perdants pour qui tout un univers, matériel et social, bascule : « Hier, tu avais tous les moyens. Aujourd'hui, tu n'es plus rien. » De lourds problèmes psychologiques sont évoqués, qui avaient compromis la réinsertion professionnelle et sociale d'anciens *leaders* syndicaux. L'appauvrissement des débats est lui aussi déploré. « Maintenant, il y a moins d'idées qui s'expriment. » Lucides quant à l'impact de ces disparitions sur leur propre situation, les syndicats vainqueurs ne s'attendent guère à ce que la sympathie des électeurs des syndicats déchus se reporte sur eux. Des taux d'abstention en progression et, dans leur sillage, des quorums non atteints dans l'un ou l'autre collège sont observés dans plusieurs établissements. « Cela n'améliore pas notre image auprès des salariés », commente un délégué : les voix exprimées [7] suffisent pour statuer sur la représentativité des syndicats en lice, mais non pas pour envoyer des représentants dans les institutions représentatives du personnel (IRP).

De façon contre-intuitive par rapport aux motifs de la loi, les équipes syndicales majoritaires dans les établissements associent à la réduction de l'offre syndicale la rétraction de la demande et non pas sa revitalisation [8]. Au lieu de se sentir protégées par une hiérarchie des audiences électorales

4. À de nombreuses reprises dans cette partie de l'article, les citations d'enquête ne sont pas attribuées à des répondants particuliers : énoncés par les uns, elles renvoient à des constats/opinions exprimés dans des termes similaires par d'autres à l'intérieur d'un même groupe d'interlocuteurs (syndicalistes, employeurs, acteurs externes).
5. Délégué syndical.
6. Cas des syndicats à l'implantation concentrée dans un collège particulier (par exemple auprès d'une population ouvrière en situation de recul numérique) ou dans un segment territorial étroit là où une fusion de plusieurs CE est intervenue (cas des banques par exemple). La proportion requise de 10 % des voix est, rappelons-le, calculée à partir de l'addition des suffrages exprimés par l'ensemble du corps électoral (sauf pour la CFE-CGC).
7. Éventuellement peu nombreuses. En renonçant à l'exigence de quorum, le législateur se contente d'une approbation minimale de la part des salariés inscrits pour valider la représentativité des organisations syndicales.
8. Sur cette question, voir également l'évolution du vote syndical et non syndical aux CE observée sur deux cycles électoraux (Dufour, Hege, 2008).

qui leur est favorable, elles voient s'accentuer la distance entre les salariés et la représentation syndicale comprise comme un tout. En regrettant le départ des plus faibles – tenu dans la plupart des cas pour définitif, malgré l'apparition éphémère d'un représentant de section syndicale (RSS) ici ou là – les équipes syndicales victorieuses alertent surtout sur leur propre situation. Les extinctions interviennent dans une situation où les délégués expriment un fort sentiment de fragilité : le manque de soutien des salariés et l'incertitude quant au renouvellement des équipes représentatives en sont les éléments le plus souvent évoqués. Un édifice déjà précaire se trouve encore plus vacillant quand certains de ses pans tombent. Une voix syndicale, certes minoritaire, s'est éteinte et laisse un vide que les survivants ne se sentent pas ou plus la force de combler. « On ne peut pas être contents que les autres disparaissent, parce que cela montre déjà le peu de représentativité que nous, toutes organisations syndicales confondues, avons dans l'entreprise », résume le délégué syndical d'une grande banque, au dialogue social fluide.

Des élus dépossédés de l'initiative de négociation

Une deuxième promesse de la loi de 2008 tient à la relégitimation des forces syndicales affaiblies *via* la revalorisation de la fonction régalienne de la négociation collective. Celle-ci a connu une dynamisation incontestable sous impulsion étatique (Naboulet, 2011). La révision des critères d'accès à la représentativité devait assurer la « légitimité incontestée » des parties prenantes à la négociation comme celle des normes produites (Hadas-Lebel, 2006:4).

La lecture des acteurs de terrain est bien plus réservée. Elle renvoie, d'une part, à l'évolution de l'organisation de la négociation elle-même : dans une majorité des établissements visités (15 sur 26), elle se mène désormais au sommet de l'entreprise ou du groupe. Y interviennent, d'autre part, les ambiguïtés d'un agenda représentatif prescrit dont la maîtrise échappe aux équipes syndicales – locales autant que centrales.

Les délégués syndicaux locaux se trouvent dans la situation paradoxale d'avoir à poser les fondements de la représentativité de leurs organisations à tous les niveaux au moment même où leur propre terrain d'intervention s'appauvrit. Auparavant figures charnières dans la relation entre salariés, militants locaux et syndicat externe, ils se trouvent aujourd'hui dans une certaine subalternité à l'égard des délégués syndicaux centraux détenteurs de la prérogative normative. Le *leadership* local souvent exercé par les DS dans le passé (Dufour, Hege, 2002) est alors entamé avec le risque de désagrégation des équipes représentatives à la base. L'effacement de la négociation des lieux où se côtoient représentants et salariés vient accentuer la prise de distance des salariés à l'égard du jeu représentatif : « Pour

syndiquer les gens, on ne peut plus mettre en avant la négociation. » Les délégués locaux doivent faire l'aveu du peu d'emprise qu'ils ont sur les normes qui encadrent la vie des salariés, et leur détérioration éventuelle.

Les DS cumulant leur mandat avec celui de délégué syndical central (DSC) ont souvent mieux intégré la nouvelle hiérarchisation de la délégation syndicale. Ils peuvent mettre en avant leur technicité dans le traitement de problèmes complexes ainsi que des carrières représentatives ascendantes, les ayant conduits des mandats de base vers des responsabilités élevées. Les moyens parfois consistants mis à leur disposition dans de grands groupes (Dirringer, dans ce numéro) apportent une justification *ex post* à cette organisation pyramidale des mandats syndicaux. Pour autant, l'état d'apesanteur dans lequel ils se trouvent par rapport à la demande et au soutien des groupes représentés [9] les expose au risque d'instrumentalisation dans les processus de régulation sociale déterminés par les directions. Accaparés par la multiplicité de rencontres dédiées aux échanges avec la partie patronale, ils avouent ne plus être en mesure de fixer eux-mêmes leurs priorités et d'écrire de façon autonome leur agenda représentatif. « On passe notre temps à ça. » « On se dit bien qu'il faudrait laisser de côté le moins important. On le dit, mais on ne le fait pas. » Rares sont les délégations de négociation qui s'estiment satisfaites des résultats obtenus. Beaucoup de temps a été consacré à la conclusion d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Mais celui-ci est-il vraiment favorable aux salariés ou permet-il plutôt, dans un contexte de réorganisation permanente, de « cibler plus facilement les candidats au départ » parmi un salariat vieillissant ? Nombre de DSC reconnaissent que le sens de leur action échappe aux salariés : « La plupart des gens ne savent pas à quoi on sert. » « Ils pensent qu'on fait un peu partie des services du personnel. » Ces syndicalistes ne prêtent guère aux salariés d'intérêt que pour la gestion des activités sociales et culturelles du CE (auxquelles les grands groupes consacrent souvent des budgets importants) : « Là, ils comprennent tout de suite. »

L'auto-évaluation des délégués interrogés tend à être moins critique du côté des équipes syndicales qui relativisent l'emprise qu'exerce sur leur agenda la négociation formelle avec l'employeur, au profit des relations de proximité avec les salariés qu'elles cherchent à développer. Elles rendent plus souvent compte de victoires, même ponctuelles : une mobilisation collective ici, l'ouverture d'un chantier de négociation (hors prescription étatique) là. Plus nettement que les équipes hiérarchisées des multinationales,

9. Voir aussi Béroud, Yon (2011:3) : « La tendance à la centralisation et/ou à la "verticalisation" des IRP semble […] contredire le discours accompagnant la loi sur un resserrement attendu du lien entre les salariés et leurs représentants. Elle encourage en effet une "professionnalisation" du métier syndical qui se comprend à la fois dans le sens d'une technicisation accrue de l'activité et d'une coupure croissante entre le "corps" des syndicalistes et le reste des salariés. »

leurs homologues dans des PME aux faibles moyens du dialogue social ont souvent conscience que le soutien des salariés est leur atout le plus précieux dans les tractations avec la direction. Elles ne sont pas les seules pour autant à chercher à repousser les contraintes « objectives » du dialogue social institutionnalisé et à faire preuve d'une capacité stratégique autonome. Dans plusieurs établissements visités, les majorités syndicales ont changé sous l'emprise d'énergies représentatives nouvellement déployées, misant de façon déterminée sur le débat collectif et une forte présence auprès des salariés. Ces équipes stratèges calibrent leur projet représentatif sur les particularités sociales locales : quels salariats, quelles conditions de travail, quels modes de gestion patronale… Dans l'entreprise de nettoyage industriel, l'équipe de représentant(e)s met l'accent sur l'intégration d'un salariat dispersé, volatile, multiethnique. La réflexion et l'innovation en matière d'équilibre profession/famille/engagement représentatif sert de vecteur stratégique dans un grand établissement de haute technologie. Il s'agit de rapprocher les jeunes cadres de l'univers syndical, si étranger pour eux. Ici, les moyens à disposition conduisent aussi (ce qui est rare dans le panel) à développer les relations externes, y compris avec les syndicats des PME environnantes. « Nous, on est détachés à 100 %, donc on estime que personne ne pourra y aller autant que nous. »

Élus et abandonnés [10]

Les équipes syndicales rencontrées sont diverses quant à leur autonomie stratégique et, partant, elles se reconnaissent elles-mêmes des capacités d'influence inégales dans les rapports sociaux locaux. Elles n'en partagent pas moins une préoccupation forte : celle de ne pas savoir s'il y aura un lendemain à leur investissement représentatif. Cette appréhension émane aussi de syndicats majoritaires dans leur établissement, parfois en mesure de réunir à eux seuls les 30 % voire 50 % de voix requis pour signer/contester des accords collectifs. Elle contredit directement une attente de la loi de 2008 qui misait au contraire sur le renforcement de la représentation syndicale, locale – et par extension centrale – une fois coupées les branches mortes du dialogue social.

Paradoxalement, les niveaux supérieurs de l'édifice représentatif semblent mieux assurés de leur survie que le niveau local. Si les DS-DSC rencontrés expriment une certaine inquiétude quant à la « qualité » de la relève à la base, ils n'envisagent pas de rupture dans la continuité représentative, tant les institutions semblent là pour durer. La négociation centrale

10. Nous reprenons à notre compte le titre d'un ouvrage d'Ida Regalia (1984) qui, à l'issue d'une importante enquête auprès d'élus de conseils d'usine en Italie sur le thème des modes de représentation dans l'entreprise, identifie comme point névralgique des performances représentatives les relations des représentants avec leurs mandants d'une part et avec leur syndicat de référence d'autre part.

et ses complexités, la technicité exigée, ont de quoi attirer des délégués expérimentés et ambitieux. Par contre, les freins se trouveraient plutôt dans la promotion de candidatures locales : en cause, les frictions au sein des groupes salariés, la faible emprise sur les conditions professionnelles dans des contextes économiques souvent incertains, et les risques de désaveu.

« Est-ce qu'on aura des successeurs ? » L'interrogation dessine comme un trait d'union entre le syndicat historique de la grande entreprise fleuron de l'économie nationale et l'équipe novice de PME ayant arraché la majorité à un syndicat concurrent. L'enquête a permis de rencontrer des *leaders* syndicaux interviewés dans le cadre d'enquêtes menées dans les années 1990/2000. Toujours porteurs de projets, multi-casquettes souvent avec leurs mandats dans les IRP, l'union départementale (UD), la fédération, la municipalité… ils s'avouent incapables de transmettre l'héritage. « On ne sait pas qui va nous remplacer. » « Peut-être serons-nous les derniers à éteindre la lumière ? » Dans quelques établissements, des équipes renouvelées sous l'égide de *leaders* volontaristes et charismatiques ont fait leur apparition. Leur dynamisme comme leur capacité à fédérer et à mobiliser leur ont valu le plébiscite des salariés aux élections. Mais pour certains de ces *leaders*, le départ est déjà programmé, dans le cadre de la retraite, d'une reconversion, d'un plan social. Le collectif survivra-t-il à leur départ ? « Ce n'est pas gagné », admettent les intéressés. Le scénario de la représentation éphémère semble parfaitement intégré par ces équipes novices, là où la rupture dans la continuité représentative apparaissait *a priori* inconcevable aux équipes « historiques ».

L'évanescence des références syndicales joue un rôle majeur dans cette panne de transmission. « Quand on a commencé, il y avait des syndicats partout. » Pour ces militant(e)s proches de la retraite dont nous avons recueilli les témoignages, la référence syndicale était au centre de l'engagement représentatif. Initiation, formation, rôle assuré dans la hiérarchie représentative, renvoyaient à autant de décisions collectives. L'action locale se concevait en relation au syndicat externe et, partant, à un regroupement la dépassant, source de cohérence et d'identité. Cela donnait une légitimité plus assurée aux choix opérés et aux conflits menés : ils se justifiaient par leur inscription dans des réseaux de solidarité plus vastes ; le référent des équipes syndicales ne s'épuisait pas dans le cercle des mandants immédiats. Ce paradigme de l'intégration du local dans le global semble appartenir à une période désormais révolue [11].

Les équipes rencontrées évoluent sous le signe de la dissociation des espaces représentatifs. La chaîne de représentation syndicale s'est désarticulée, dont les maillons ont cessé de se référer les uns aux autres. L'espace local

11. Le changement de paradigme a déjà été observé dans des études antérieures (Dufour, Hege, Malan *et al*., 2004 ; Hege, Dufour, 2004 ; Dufour, Hege, 2008).

se referme sur lui-même. DS locaux et DSC entretiennent des relations peu fluides ; l'engagement militant dans des structures syndicales externes tend à concerner des individus isolés, sans retour sur le collectif. La représentation locale se trouve dans une situation de double abandon : de la part de salariés électeurs auxquels le sens de l'engagement syndical échappe ; et de la part du syndicat externe qui a cessé d'être mobilisable comme ressource au bénéfice de la construction de cohésions et de solidarités au sein des collectifs de travail (Murray, Dufour, Hege *et al.*, 2010). Des *leaders* syndicaux témoignent des difficultés qu'ils ont pour rapprocher de l'univers syndical des jeunes élus « prometteurs ». « Les jeunes, on n'arrive pas à les garder. » « Pourtant, ils ont le sens de l'équipe, ils ont tout… Ils sont déjà élus. Mais prendre la carte, ils ne veulent pas. Je me dis, les jeunes, c'est vraiment un monde étranger à la syndicalisation, ils ont une mauvaise image de nous. » La référence syndicale des délégués eux-mêmes se teinte d'éléments de « désyndicalisation » quand par exemple ils déclinent l'offre syndicale en matière de formation et de conseil juridique au profit d'institutions « neutres » ou de l'Internet. Pour certaines équipes novices, le choix de l'étiquette syndicale a été instrumental : il permettait de s'imposer face à un syndicat concurrent jugé peu efficace sinon complaisant avec l'employeur.

Face à ces phénomènes de dissociation, la présomption sur laquelle se fonde la loi de 2008 peut paraître quelque peu décalée, qui mise sur l'unité de la construction confédérale du bas en haut de la pyramide syndicale.

I.2. Du côté des employeurs : entre reconnaissance et instrumentalisation des capacités représentatives de terrain

Les directions rencontrées affichent une neutralité appuyée à l'égard de la loi de 2008 derrière laquelle elles identifient surtout l'instigation syndicale ; la contribution patronale à la Position commune (2008) est facilement passée sous silence. Faisant écho aux équipes syndicales, elles tendent à minimiser ses effets sur la conduite des relations sociales dans l'entreprise. Tout au plus s'exprime la crainte de voir s'accentuer les tensions durant les périodes pré-électorales avec le risque de « surenchère ». De façon plus ou moins explicite, les représentants des employeurs donnent à voir leur attachement à la pluralité syndicale. L'empathie avec les syndicats sanctionnés observée du côté syndical n'est pas absente des réactions patronales. Dans les grandes entreprises notamment, la disparition d'étiquettes minoritaires est regrettée. Ces présences familières autour des tables de négociation « avaient des choses à dire » ; « ils exprimaient une voix. » *Via* les accords de droit syndical, des espaces d'intervention spécifiques peuvent leur être aménagés, en matière de droits d'information par exemple. Des entreprises font le choix de ne pas priver, du jour au lendemain, les syndicats non représentatifs de locaux et d'autres moyens de fonctionnement. Des

directions sont parfois soupçonnées par les syndicats confirmés de vouloir réintroduire dans la concertation des organisations dont elles regretteraient particulièrement l'effacement. La réaction est plus pragmatique du côté des entreprises de taille moyenne où « on a vu venir » l'extinction de l'une ou l'autre étiquette syndicale, désertée par ses militants et adhérents.

Comme les représentants eux-mêmes, les directions estiment faible ou nul le gain en autorité représentative pour les syndicats qui se sont imposés dans le scrutin avec ou sans éviction de concurrents. La « clarification » des représentativités en présence n'a ni infléchi, ni rendu plus fluide ou cohérent un dialogue social qui se décline en pratiques bien établies. Les employeurs se gardent d'en mettre en cause l'existence ou l'utilité. Menées au sommet du groupe ou localement, les négociations, à côté des autres exercices du dialogue social, l'information et la consultation, s'inscrivent dans un contexte où les exigences de compétitivité sont fortes. Les directions savent que ni les salariés ni leurs représentants n'ont les moyens de s'opposer à cette pression fortement internalisée par tous.

Trop de négociations tue la négociation

Si le principe même de la négociation collective est admis sans difficultés, sa densification et la multiplication des objets à traiter posent davantage problème. Moins équipés en services de ressources humaines spécialisés que leurs grands homologues, les gestionnaires d'entreprises moyennes dans lesquelles les négociations de proximité persistent incriminent le coût de l'investissement dans des échanges sociaux contraints qu'ils estiment en décalage avec leur propre situation comme avec celle des PME plus généralement. « On passe notre temps à négocier et lorsqu'on a des problématiques spécifiques à traiter, cela se télescope avec ces thèmes imposés et on ne sait plus comment gérer. » « En pleine négociation de PSE [12], la Direccte [13] revient à la charge sur le contrat de génération. C'est le cadet de mes soucis en ce moment. » Un peu à l'instar des équipes syndicales, ces dirigeants estiment avoir perdu en autonomie dans les relations qu'ils entretiennent avec les équipes syndicales et dans lesquelles l'échange informel pouvait tenir une place importante. Ils agissent en service commandé, soumis à des prescriptions étatiques dont ils manquent de percevoir la pertinence. Ils se disent frustrés par des simulacres de discussions qu'ils organisent en guise d'échappatoire.

Dans les groupes qui disposent de directions des ressources humaines professionnalisées, la variété des thèmes s'intègre dans la construction d'un agenda serré à destination des « partenaires sociaux » en même temps que

12. Plan de sauvegarde de l'emploi.
13. Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

dans un processus de contrôle social interne. La mise en valeur de la main-d'œuvre et de ses coûts exige une gestion active des effectifs ; s'intéresser au vieillissement, à la formation, à l'égalité dans l'emploi, à la prévision des compétences… fait partie des tâches auxquelles les DRH doivent de toute façon se consacrer. Partager cette nécessité avec les représentants des salariés au nom de la loi constitue une forme d'économie de transaction. En même temps qu'elles renforcent leur emprise sur l'emploi du temps des interlocuteurs syndicaux, les directions centrales s'assurent de la conformité des pratiques sociales aux niveaux décentralisés. Les gestionnaires locaux sont écartés des arbitrages centraux dont ils sont les simples exécutants, tout comme les DS qui agissent au même niveau. Les directions concèdent des moyens souvent considérables aux négociateurs syndicaux centraux pour l'exercice de leurs fonctions ; au nom de la rationalité et de l'efficacité des échanges, elles s'intéressent à la composition des délégations syndicales conviées aux tables de négociation (Dirringer, dans ce numéro). Les calendriers de négociation auxquels se soumettent DRH centrales et négociateurs syndicaux sont souvent d'une grande complexité, de sorte que la fluctuation des représentations syndicales induite par les déchéances de représentativité est considérée comme un épiphénomène gérable sans trop de peine. La grande entreprise centralisatrice répond de façon archétypale aux exigences du législateur en matière de responsabilisation accrue des interlocuteurs sociaux.

L'institutionnalisation de la représentation au service de l'agenda stratégique de l'entreprise

Dans les moyennes comme dans les grandes entreprises (ou établissements), l'état des forces syndicales n'est pas ignoré. Les appréciations des directions font écho à celles des syndicats locaux. Les employeurs notent la fragilité des implantations syndicales et les rangs clairsemés de militants. Ici, on a affaire à une équipe pugnace mais qui « repose sur peu de personnes » ; là, les *leaders* sont professionnalisés et compétents, mais ils sont bien plus âgés que la moyenne des salariés sans qu'une relève ne se dessine : « Ce sont toujours les mêmes ténors ». Les gestionnaires évoquent l'extinction des cohésions anciennes, les difficultés des organisations à intéresser les jeunes et les salariés plus généralement, des taux de syndicalisation généralement faibles, les difficultés aussi des représentants à temps plein ou presque à reprendre pied dans la vie professionnelle une fois déchus de leurs mandats.

Si elles relèvent parfaitement, chez « leurs » partenaires sociaux, l'écart entre l'incontestable représentativité juridique et la réalité des capacités représentatives sur le terrain, les directions n'en tirent pas les mêmes conséquences. Le « rapport de forces » qui ne se conçoit pas sans l'existence de

liens solides entre représentants et représentés entre dans le calcul stratégique des directions pour qui le dialogue social se déroule au plus près des salariés concernés. La combativité ouvrière persistante dans un vieux site industriel conduit à reprendre une négociation en principe close par arbitrage au niveau central. L'évanescence des forces représentatives autorise ailleurs une offensive patronale déterminée. Dans des entreprises de taille moyenne, des dirigeants avouent trouver un certain plaisir à croiser le fer avec des représentants dans lesquels ils reconnaissent « de vrais multiplicateurs », qui « ont un lien réel avec les salariés », qui « ne sont pas à notre botte ». L'échange auquel les deux parties reconnaissent de l'efficacité se mène ici pour beaucoup à l'extérieur des chemins balisés du dialogue institutionnel et de la négociation prescrite.

L'organisation du dialogue social centralisé semble par contre avoir pour seul prérequis la « légitimité institutionnelle » des syndicats réunis autour de la table des négociations. Les représentativités de terrain éventuellement contrastées des délégations s'effacent dans les confrontations policées ayant pour objectif de fixer les normes valables pour des milliers de salariés. Les sources de légitimité deviennent floues avec l'éloignement des mandataires des mandants, distance elle-même accentuée par l'articulation contrariée des niveaux d'intervention des délégués syndicaux locaux et centraux. Devant des capacités représentatives dans l'ensemble défaillantes, l'évacuation de toute interrogation sur l'ancrage effectif des représentants dans leurs bases laisse cependant une marge d'autonomie substantielle à la partie patronale. Les moyens éventuellement considérables destinés aux délégations syndicales au nom de la promotion du dialogue social (mandats surnuméraires, statuts de permanents, facilités de déplacement, budgets syndicaux, etc.) sont concédés non sans arrière-pensées. Favorables à l'autonomisation des « partenaires sociaux » à l'égard du terrain, ils viennent compenser – et masquer – l'abandon de souveraineté dans la définition des priorités représentatives, sanctionnant un statut, en fin de compte, subordonné.

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

I.3. Complément d'enquête : quelle place pour l'implantation syndicale locale dans la construction d'une représentativité ascendante ?

« La loi est née de la volonté de renforcer la légitimité des acteurs de la négociation collective aux différents niveaux » (Ministère du Travail,

2013:193). Comment réagissent à la mise en œuvre de la loi les acteurs externes qui interviennent à la périphérie des entreprises pour accompagner et évaluer la construction des représentativités certes locales mais appelées à servir de socle à des représentativités de niveau supérieur, conformément aux vœux du législateur ? En cours d'enquête, on a entendu des Direccte et des unions départementales syndicales proches des entreprises visitées. Les services décentralisés de l'État rencontrent les équipes syndicales et les directions d'entreprise dans leur fonction de contrôle de la bonne application des textes et, plus récemment mais de façon de plus en plus centrale, dans un rôle d'incitation à la négociation des accords obligatoires. Les structures syndicales territoriales de proximité – ici notamment les UD – exercent une fonction de relais dans la vie syndicale ; elles entretiennent des liens à la fois avec les échelons supérieurs de la structure syndicale et avec les délégués de base [14].

La représentation vue des services de l'État : légitimité par délégation

Les services décentralisés de l'État sont destinataires des données qui renseignent sur la représentation professionnelle : résultats des élections, désignation de délégués syndicaux et de RSS, accords signés, sollicitation du droit d'opposition à l'encontre d'accords collectifs. Ils n'en reconstituent pas cependant une carte d'ensemble de l'implantation syndicale sur le territoire et des résultats de l'échange social dans les entreprises. Les moyens à disposition ne le permettent pas, de sorte que les inspecteurs du travail restent propriétaires des informations et observations qu'ils (elles) recueillent dans leurs sections [15]. L'administration constitue un lieu de transit vers lequel confluent les informations formatées selon les normes en vigueur qui, si elles sont intégrées localement dans des dossiers dédiés aux entreprises, doivent surtout être renvoyées vers des prestataires externes en vue d'un traitement visant l'agrégation au niveau national, interprofessionnel et de branche.

Les responsables de Direccte rencontrés au cours de l'enquête se disent peu compétents pour juger des évolutions intervenues à la suite de la loi de 2008 : émergence de nouvelles cartes des représentativités, rationalisation du paysage syndical, démographie des IRP, dynamiques de la négociation collective… « L'entreprise, c'est trop loin pour nous. On a du

14. On ne mentionne pas ici les organisations d'employeurs peu impliquées dans la mise en œuvre de la loi.
15. Plus que la perte de représentativité de syndicats établis dans leur champ d'intervention, les difficultés de création de nouvelles implantations syndicales retiennent l'attention de certains inspecteurs du travail rencontrés durant l'enquête. Ils alertent sur la syndicalisation contrariée d'équipes de représentants jusque-là non syndiqués comme conséquence de la loi de 2008. Celle-ci interdit la nomination sans délai, hors échéance électorale, de DS qui permettrait, notamment dans des situations de conflit, l'ouverture immédiate de négociations. La figure de RSS, moins puissante et moins assurée de durer, n'y supplée pas. La même préoccupation s'exprime du côté des organisations syndicales territoriales.

mal à voir ce qui s'y passe. » Plus que sur la formation des acteurs de la représentation, leur attention se porte sur les attentes dont ils font l'objet : comment s'acquittent-ils des tâches que l'État leur a confiées ? La fonction représentative (qui rend les mandataires redevables devant leurs mandants) s'efface devant la fonction de partenariat dans un dialogue social dans lequel l'État est un commanditaire de premier plan. L'exigence de vérification de la représentativité syndicale pour laquelle le vote des salariés est sollicité apparaît dès lors sous un autre jour : elle ne constitue guère plus que la validation administrativement requise dans un transfert de légitimités dont l'État est la source. Une fois actée la représentativité juridique qui donne autorité à être présent dans les arènes aménagées par l'État, l'interrogation semble presque superfétatoire, qui porte sur la solidité du socle sur lequel s'érige la pyramide représentative. L'un de nos interlocuteurs l'exprime ainsi : « Est-ce qu'un syndicat est représentatif dans l'entreprise, ce n'est pas la question pour nous. La question est : est-ce qu'ils vont être autour de la table ? »

La pertinence de l'intervention des acteurs sociaux dans les champs qui leur sont assignés s'entoure en effet de quelques incertitudes. Avec des nuances propres aux situations régionales et aux fonctions exercées, les mandataires de l'État dans les régions observent des défaillances dans l'organisation du dialogue social. L'investissement tant syndical que patronal dans la négociation collective sur les thèmes légalement prescrits est dans l'ensemble jugé peu satisfaisant. Ni les compétences techniques, ni la motivation des acteurs d'entreprise ne semblent être à la hauteur des enjeux. Cela influe tant sur le nombre que sur la qualité des accords (ou plans d'action). La taille des entreprises joue un rôle, mais les acteurs dans de grands établissements se montrent également rétifs. Le quota de textes finalisés n'y est pas, la portée novatrice, adaptée à la situation particulière, non plus. « Ça obéit formellement aux prescriptions légales. Sur le fond, ce n'est pas sûr que ça ait un réel impact », juge un dirigeant de Direccte.

Faisant écho aux récits des acteurs d'entreprises, les représentants de l'État relèvent les faiblesses de l'implantation syndicale dont se ressent l'efficacité du dialogue social territorial. Les réservoirs de militants sont trop étroits pour garantir la couverture de l'ensemble des instances paritaires. La présence y est assurée surtout par les permanents des unions départementales et régionales – « et par les retraités » –, les délégués d'entreprise étant difficiles à mobiliser par manque de moyens (autorisations d'absence, compensation salariale, etc.). La relève générationnelle peine à se réaliser ; les jeunes représentants parfois introduits par leurs aînés ne sortent guère de leur statut d'observateurs muets. Le dialogue social s'alimente insuffisamment d'expériences de terrain, d'autant plus que les structures syndicales territoriales ont souvent peu de contacts avec les équipes locales. « Souvent,

les UD et URI [16] ne connaissent pas leurs DS. Les stratégies peuvent être parfaitement cloisonnées. » Les Direccte développent leur offre de formation à destination des délégués, souvent jugés insuffisamment formés sur des sujets « pointus ».

La fragilité de la présence des acteurs dans les arènes du dialogue social ne concerne pas uniquement la participation syndicale. La crainte est de ne pas avoir suffisamment d'interlocuteurs aptes/volontaires à prendre en charge les thématiques que l'État entend développer. Le positionnement des organisations sur ces sujets compte moins que leur capacité à assurer les représentations sollicitées. « Notre préoccupation majeure est de savoir s'il y a des interlocuteurs là où on voudrait solliciter du dialogue social. Quand on veut faire émerger des espaces de dialogue social – la GPEC au niveau territorial, la gouvernance de la santé au travail, la prévention des risques professionnels –, on peine. Notre enjeu est d'avoir des acteurs compétents, qui s'investissent et qui en plus ont des choses à dire sur le sujet. » Indirectement, la sollicitation (l'instrumentalisation ?) des acteurs sociaux par l'État se heurte à la question non résolue de la construction de leur représentativité, gage d'autonomie : l'autonomie déniée se trouve prise dans ses propres contradictions.

Les structures syndicales périphériques : l'espoir déçu du renouveau ?

La loi d'août 2008 ouvre un espace pour renforcer les liens fragiles au sein des ensembles confédéraux. Aux structures syndicales de proximité – UL, UD, structures de branche à un moindre degré – s'offrent des possibilités de revitaliser le lien avec les équipes de terrain, voire de développer l'implantation syndicale sur le territoire. Les délégués syndicaux doivent désormais être désignés de façon récurrente ; l'époque semble révolue où ils disposaient de leurs mandats à vie, sans lien nécessaire avec leurs organisations de référence qui finissaient par oublier jusqu'à leur existence (Hege, Dufour, 2005). La négociation de protocoles préélectoraux introduit dans l'univers diversifié des configurations sociales locales, avec des salariats – et des équipes candidates à la représentation – plus ou moins proches du fait syndical. L'appropriation des exigences législatives comme la complexification des tâches représentatives créent des besoins de formation et d'accompagnement accrus – et l'occasion de renouer le débat sur les pratiques syndicales.

Les interlocuteurs rencontrés dans les structures syndicales de proximité cherchent à se saisir de ces opportunités. Comme lors de l'épisode du mandatement (Dufour, Hege, Vincent *et al.*, 2000), ils y voient un moyen d'étendre leur zone d'influence en faisant preuve d'utilité auprès des collectifs syndicaux locaux, confirmés ou en formation. Les responsables d'UD se prescrivent l'élaboration de cartographies représentatives et de

16. Union régionale interprofessionnelle.

plans d'action : il s'agit d'acquérir une connaissance plus solide des réalités représentatives sur le territoire et d'approcher les équipes locales à travers une gamme de services diversifiés, calibrée sur les besoins spécifiques. Les permanents ne méconnaissent pas les tendances centrifuges favorables à la désarticulation des espaces et fonctions de la représentation syndicale. Ils observent le fonctionnement autarcique notamment des équipes dans les grandes entreprises, richement dotées en moyens, mais peu présentes dans les structures interprofessionnelles [17]. Ils se disent préoccupés par l'autonomisation des DSC : « Bien sûr, ils n'agissent pas pour leur propre compte. Mais… on entend des choses de la part des DS. » Avec l'évanescence des références syndicales, les délégués peinent à identifier le centre de gravité de leur action. Le comité d'établissement représente un enjeu particulier au vu des validations de représentativité : mais quel est son statut dans la hiérarchie des rôles syndicaux ? Certains délégués « se plaisent » à exercer leur rôle dans les IRP notamment centrales, quitte à laisser en friche la vie syndicale locale : mais ne risquent-ils pas de faire le bonheur des directions si promptes à « jouer sur l'institutionnalisation des IRP » ? Comment revitaliser le débat syndical dans un environnement largement atomisé [18] ?

La situation des structures syndicales de proximité est paradoxale. Sans être soumises elles-mêmes à des vérifications de représentativité et sans être directement impliquées dans la construction d'une représentativité ascendante, elles se trouvent à un point névralgique du devenir syndical. Il leur incombe de faire la jonction entre exigences représentatives locales et normes syndicales, dans des environnements hétérogènes, caractérisés généralement par des incertitudes économiques lourdes et la diversification/fragmentation croissante des salariats employés dans les entreprises locales. Elles doivent répondre au besoin de ressourcement externe des équipes de terrain, que ces dernières ont souvent elles-mêmes du mal à identifier. Elles doivent reconstituer à la base un tissu syndical laminé. Elles doivent rapprocher les équipes des petites et des grandes entreprises qui tendent à s'ignorer mutuellement, tant peuvent être importants les écarts de salaires et de protections sociales. Or, ces structures « de premier rang » manquent cruellement de moyens pour le faire.

À l'instar des équipes syndicales dans les établissements, mais depuis plus longtemps, les structures interprofessionnelles locales se voient dépossédées de leur rôle stratégique dans la vie syndicale, au profit d'échelons

17. Ce que confirment les entretiens avec les représentant(e)s cumulant les mandats de DS et de DSC. Les contacts avec leurs homologues dans d'autres filiales ou au sein de la filière professionnelle accaparent l'énergie des délégués centraux dans les grands groupes, où on souligne la difficulté de l'externalisation, malgré les moyens généreux dédiés au dialogue social. « L'interprofessionnel, c'est un travail énorme. On manque de forces militantes pour y répondre », explique une coordinatrice syndicale nationale.
18. Sur l'impact faible sinon nul de la loi de 2008 sur le délitement du maillage syndical voir aussi Béroud, Yon (2013).

plus centralisés et/ou plus spécialisés (branches) (Dufour, 2012). La fragilité des moyens matériels et humains, en décalage flagrant avec les ressources disponibles dans les grandes entreprises *via* les IRP [19], souligne ce statut minoré. La tendance à la priorisation des niveaux centralisés/spécialisés du dialogue social – avec comme corollaire l'assimilation du « local » à la matrice de la grande entreprise – est-elle irréversible ? Le sacrifice des capacités de coordination et de synthèse de situations locales par nature contrastées ne promet pas cependant des gains assurés en termes de légitimation du syndicalisme. Loin des procédures et garanties institutionnelles, l'interrogation sur l'espace concédé aux pôles locaux dans la reconstruction de la pratique syndicale recèle un vrai enjeu de « représentativité ».

II. Le double sens de la représentativité

Les délégués rencontrés ne se dédouanent pas de leurs responsabilités dans les défaillances qu'ils relèvent dans l'exercice de la représentation. Ils défendent le besoin de sa refondation. Pourtant, s'ils reconnaissent certains bénéfices à la loi, ils manifestent la distance entre les solutions qu'elle apporte et les exigences qui sont les leurs dans la prise en charge de leurs mandats. En faisant l'inventaire des difficultés prolongées qu'ils rencontrent, ils mettent en lumière l'écart entre la notion de représentativité dont la loi est porteuse et la compréhension qu'ils ont, en tant que représentants, de ce que doit être la représentativité. Ce faisant, implicitement, ils déplacent les enjeux d'une refondation de la représentativité.

II.1. La négociation et la manifestation de représentativité

Nombre de textes en amont et en aval de la réforme de 2008 associent les notions de représentativité, de légitimité et de pouvoir normatif. Ainsi le rapport d'évaluation de la Commission nationale de la négociation collective (2013:6) : « La réforme de la représentativité doit être lue dans le contexte d'une place accrue donnée à la négociation collective et au dialogue social, qui rendait nécessaire un renforcement de la légitimité de ses acteurs [20]. » La représentativité est alors instrumentalisée : elle a un objectif, la négociation. Dans cette logique, la loi met en place un processus qui vise

19. Ces ressources qui constituent l'essentiel des moyens syndicaux tendent à être utilisées dans les entreprises où elles sont versées. Les structures interprofessionnelles sont financées, elles, à partir des cotisations syndicales.
20. Dans le même sens, en amont de la réforme, le rapport Hadas-Lebel (2006:4) insiste sur le prérequis de « légitimité incontestée » des organisations professionnelles, « qui conditionne elle-même la légitimité des accords auxquels conduirait leur négociation commune ». Pour les signataires de la position commune du 9 avril 2008, la révision des modalités d'accès à la représentativité syndicale s'inscrit dans l'objectif de « renforcer la légitimité des accords signés par les organisations syndicales de salariés dans le cadre de l'élargissement du rôle attribué à la négociation collective » (Position commune, 2008:1). « La loi est née de la volonté de renforcer la légitimité des acteurs de la négociation collective aux différents niveaux », indique de son côté le rapport sur la négociation collective du ministère du Travail de 2012 (2013:193).

à assurer la légitimité des négociateurs syndicaux avec une finalité précise : rétablir leur autorité alors que la négociation collective, notamment d'entreprise, est privilégiée dans la production des normes sociales (Borenfreund, 2011 ; Dirringer, dans ce numéro). Sa dynamisation, procédant d'une impulsion étatique, rend souhaitable l'intervention législative dans le processus de reconnaissance des acteurs.

Ce parti-pris en faveur de la négociation collective focalise sur elle le spectre beaucoup plus large de l'action syndicale. Il en résulte que la représentation syndicale se justifie par la pratique de la négociation, et ce suivant les normes édictées par l'État. Les critères légaux renouvelés déterminent la capacité à négocier et prétendent conférer la capacité à représenter en « l'objectivant » par les mesures électorales : la représentativité n'est pas affaire de « subjectivité » : les représentants n'accèdent à ce titre qu'à travers leur inscription dans ce schéma.

Les délégués – en relativisant l'efficacité de la loi et en assumant avec leurs propres termes les exigences d'accès à la représentativité – introduisent un doute sur la pertinence de la démarche de la puissance publique, sinon sur celle des promoteurs de la loi. Cette suspicion n'est élaborée en opposition systématique par aucun de nos interlocuteurs, mais elle leur est commune dans la variété de leurs situations. Elle s'exprime de façons multiples.

Le doute se repère en particulier à l'égard de la place de la négociation elle-même dans leur propre expérience. Il porte à la fois sur les résultats des négociations et sur leurs effets sur la justification des représentants auprès des salariés ; il concerne les objets de la négociation, prédéterminés par les pouvoirs publics, et leur adéquation aux demandes du terrain ; il incrimine la faiblesse des relations intrasyndicales à travers les DS et les DSC. Il dénie l'évidence de « l'entreprise » comme unité de négociation et conteste de ce fait au processus légal de pouvoir décider unilatéralement ce qu'est le groupe pertinent de la représentation. Finalement, les délégués reconnaissent que l'initiative de la négociation ne leur appartient pas (plus). Dans ce processus étroitement administré, ils perdent l'avantage de la proximité des mandants au profit d'une logique administrative plus favorable à l'employeur. La capacité (légale) à négocier ne rencontre pas la capacité (sociologique) à représenter au sens où eux l'entendent.

Le résultat est qu'ils n'inscrivent pas cette proposition d'encadrement de la représentation, qu'ils perçoivent comme une intervention externe, parmi les éléments structurants de leurs propres pratiques. Ils lui concèdent des effets marginaux, comme l'accélération de la disparition de délégués condamnés par l'usure mais ils ne lui accordent pas les vertus de consolidation et de renouveau que les promoteurs de la loi lui attribuent. Cette dépossession les atteint dans leur raison d'être. Leur fidélité aux responsabilités entamées les incite à ne pas déserter ; mais elle ne les enjoint pas à

faire l'impossible pour trouver des remplaçants. S'ils ne manquent pas de se culpabiliser devant le déficit en candidats à l'exercice de la représentation, ils se sentent peu concernés par la perpétuation d'un système qui n'est pas (plus) celui dans lequel ils ont été eux-mêmes initiés.

II.2. Les représentants et les conditions de leur existence

Les délégués n'identifient pas comme leur la logique de la loi et lui opposent leur propre rationalité. Ainsi, ils font droit à une analyse sociologique qui repère dans l'initiative propre des candidats et dans les réponses formelles et informelles que leur renvoient leurs mandants potentiels les fondements de l'accès des représentants à la représentativité. Les deux termes de la relation sont essentiels : les candidats-délégués font acte d'initiative et d'autonomie en se proposant comme porteurs d'une représentation possible ; la reconnaissance par les mandants fournit aux candidats le terreau sur lequel ils pourront valider et rendre durable leur proposition. « Ils doivent s'assurer en permanence de la qualité du lien avec leurs bases, lien vivant sans lequel les actes de représentation […] demeurent sans objet » (Dufour, Hege, 2002:191). Cette dialectique ouvre les conditions de constitution d'un groupe qui s'identifie avec ses délégués en même temps qu'il s'identifie lui-même, et qui produit les médiations qui vont manifester cette relation et sa vigueur (Dufour, Hege, 2011).

L'élection peut faire partie de cet arsenal. Elle permet de confirmer l'existence de la relation plus qu'elle n'est susceptible de l'initier, loin d'en mesurer la réalité sociologique. Cela permet de comprendre pourquoi les délégués confirmés de la loi de 2008 reconnaissent une place dans la construction de la représentation collective à ceux-là mêmes qui ont été invalidés suivant les termes de la loi. Les résultats électoraux sont un mauvais indicateur de l'élément plus fondamental qu'est la « capacité représentative » d'une équipe de représentants (Dufour, Hege, 2002 ; Murray, Dufour, Hege *et al.*, 2010). Cette dernière se mesure par la capacité des délégués à susciter la réaction des représentés en leur faveur lorsqu'ils s'engagent en leur nom. Les représentants se différencient les uns des autres (dans le temps et l'espace) par leur capacité à susciter de la part de leurs mandants une adhésion aux propositions qu'ils formulent, de sorte que les représentés se sentent parties prenantes de la confrontation organisée par leurs représentants avec des acteurs tiers, l'employeur en premier lieu [21]. C'est pourquoi les délégués les « mieux » élus ne sont pas nécessairement les plus soutenus par leurs collègues dans les moments cruciaux de la vie représentative, donc les plus représentatifs.

21. « Par représentation on comprend […] en premier lieu : que l'action de certains membres (représentants) de l'association est imputée aux autres ou est considérée par ces derniers comme légitime à leur égard, comme contraignante et qu'elle les engage effectivement » (Weber, 1922, 1985:171 ; traduction des auteurs).

La capacité représentative repose sur la présence diversifiée et stratégique du groupe des représentants au sein de ses mandants en vue de les coaliser. Les réponses aux sollicitations des salariés, « dans leur quotidienneté et leur variété » (Dufour, Hege, 2002:10), fondent la légitimité des délégués à assumer des tâches de représentation plus complexes. Ces dernières ne font sens dans la construction des groupes de représentants – et finalement de la représentation – que si les mandants perçoivent à la fois l'initiative des mandataires et la place qu'eux-mêmes occupent dans la validation de cette initiative. L'autonomie des groupes de représentants, leur immersion et leur influence dans le quotidien de salarié(e)s diversifiés, leur capacité à énoncer et à perpétuer – en le transformant – le *storytelling* de la représentation, leur insertion dans un collectif de référence plus vaste (Dufour, Hege, 2002 ; 2008) se combinent en un cercle vertueux. On est à l'opposé de la prise en charge de négociations thématiques obligatoires menées suivant une périodicité et dans des enceintes prédéterminées par la puissance étatique, souvent loin des mandants. Les représentants font la différence entre une capacité de représentation qu'ils construisent et dont l'objet est l'existence même du groupe représenté et le légalisme d'une délégation à objectifs octroyés.

La légitimité dont les représentants se réclament découle des relations directes – sensibles – qu'ils entretiennent avec leurs mandants. La perte de ce contact signe la fin du processus de production et de reproduction de l'acte représentatif. D'où la conjonction que les interviewés opèrent entre perte de visibilité des actes représentatifs et disparition des candidatures de représentants. L'acte premier de la représentation se trouve dans l'apparition de candidats à son exercice (Manin, 1995). Le processus électoral qui permet d'ordonner voire de sanctionner les prétendants à cet exercice est second et n'intervient qu'une fois que d'autres sélections se sont opérées. La reproduction des représentants surdétermine la reproduction des instances où ils ont à exercer. Les délégués ont profondément intériorisé cette logique, qui leur fait craindre l'assèchement des candidatures, tout en reconnaissant que les instances peuvent se survivre. La contradiction tient en ce qu'ils savent d'expérience que les sièges disponibles peuvent tenter des candidats qui n'ont pas de prétention à la représentation, mais bien à la gestion des instances légalement disponibles. La substitution de l'une à l'autre, pour insensible qu'elle puisse être, finit par être perceptible.

II.3. Le privilège du groupe représenté dans la légitimation des représentants

L'accès à la légitimité, pour les représentants d'un groupe donné, comporte toujours deux aspects concomitants : celui de la légitimation interne et de la légitimation externe (Dufour, Hege, 2010). La première se construit

dans la relation entre les délégués et le groupe représenté. La seconde renvoie à la reconnaissance par des acteurs tiers.

Dans des groupes aussi spécifiques que ceux constitués dans le champ des relations professionnelles, la légitimation interne passe fréquemment par des modes locaux originaux de reconnaissance entre les représentants et leurs mandants. La sélection des candidats-délégués procède de filtres multiples, et la présence sur une liste électorale ne constitue pas plus la porte d'accès à la représentation que l'échec à obtenir un poste de délégué officialisé n'en signifie l'exclusion : l'art de former les listes joue de cette subtilité dans les équipes bien achalandées en candidats. Le *leader* reconnu de tous aura la coquetterie de mal se placer sur la liste électorale pour ne pas assumer un rôle qui n'est pas à sa mesure. La configuration sociologique du groupe à représenter n'est généralement pas homogène. Les délégués se trouvent dans une position centrale, de noyau, au sein de cercles concentriques : l'équipe de représentant(e)s est entourée de syndiqués, plus proches d'eux que les non-syndiqués, etc. Les oppositions et alliances au sein du groupe mandant ne sont pas nécessairement illustrées par les choix des bulletins syndicaux lorsque des élections « générales » surviennent. La variété/unité des délégués ne s'offre pas en miroir de la variété/unité du groupe représenté. Certaines ruptures sont acceptées plus facilement que d'autres (entre collège ouvrier et collège cadre par exemple ou au sein du collège ouvrier). Dans l'enquête ici présentée, les délégués soulignent la difficulté que crée – pour tous les représentants – la perte de contacts antérieurement assurés par des délégués désormais sanctionnés par les règles nouvelles.

La production-reproduction des représentants se combine en des jeux complexes avec la production-reproduction du groupe représenté, dans une relation fragile souvent et toujours évolutive. Cela suppose que les délégués soient constamment à l'affût de leur propre place et de leur propre représentativité, même lorsqu'elle n'est pas soumise à contradiction de la part d'autres candidats-représentants : l'absence d'opposition peut être la pire des condamnations dans l'exercice de la représentation. Pour des délégués sur les lieux de travail, la question se pose de savoir quelle est la configuration exacte du groupe représenté : si les mandants proches sont relativement évidents (les collègues de travail), qu'en est-il de l'intégration (ou non) des CDD, intérim, sous-traitants ? Le rôle des liens syndicaux étendus n'est pas uniformément résolu : quelles relations avec les délégués d'autres entités d'une entreprise, avec les DSC d'un même syndicat, avec les instances du syndicat externe (UL, UD, fédération, etc.) ? La relation avec les structures externes du syndicat ne se résout pas simplement en termes statutaires : les délégués de l'enquête soulignent la fragilité des liens qu'ils entretiennent avec leurs instances de référence, alors même que la loi

semblait favoriser le renforcement de ces relations. Les échelons externes sont devenus légalement plus dépendants des performances de leurs unités de base. Mais si la représentativité des premiers dépend de la solidité électorale des secondes, il semble qu'une distance accrue se soit instaurée entre les uns et les autres.

La légitimité externe désigne la reconnaissance dont bénéficie un groupe de délégués de la part de tiers : les agents qui ne font pas partie de ses mandants et avec lesquels il est en relation dans l'exercice de sa représentation. Dans le cas des délégués d'entreprise, il s'agit essentiellement des employeurs et de l'État. On s'intéresse ici essentiellement aux manifestations explicites de cette reconnaissance, celles qui se traduisent par l'émergence « d'institutions représentatives du personnel » (IRP). En France, dans le cadre d'un dualisme représentatif fortement légalisé, les échelons de cette reconnaissance se sont consolidés au long des 70 dernières années. Ils sont intégrés dans une vision quasi naturaliste du processus représentatif : l'entreprise est le cadre naturel du vote des salariés répartis en collèges ; la branche et ses conventions collectives constituent une étape dans la formation du compromis social ; les IRP – pour reprendre l'expression consacrée en France, qui laisse entendre que ce sont les institutions qui sont représentatives – sont les lieux où les salariés sont représentés. Les compromis qu'entretiennent ces espaces de reconnaissance avec les modes formels (démocratie syndicale par exemple) et informels (représentation au quotidien) de légitimation interne tendent à devenir invisibles.

La distinction entre légitimité interne et externe est analytique. Dans la pratique, les lieux et moments de l'une et de l'autre se confondent. Une équipe représentative forte fait de tous les moments de son existence une occasion de manifester le soutien de ses mandants, vers l'intérieur et vers l'extérieur. Elle se confortera de la multiplication des scrutins où elle l'emporte avec des listes de candidats abondamment garnies, là où une équipe faible se plaindra de la multiplication de votes qui consomment une part de son énergie au lieu de l'en pourvoir. Le même résultat électoral « objectif » en voix peut recouvrir des situations représentatives totalement opposées.

Dans la réalité, les deux formes de légitimité s'hybrident au point d'être difficiles à distinguer. Mais l'une tend toujours à prendre le pas sur l'autre, reflétant les rapports de force sociaux. Historiquement, l'initiative revient aux représentants des salariés (syndicaux en général) ; l'impact de leur légitimité interne les a conduits – contre de fortes résistances – à revendiquer leur légitimation externe. Certains auteurs repèrent sous le terme « d'institutionnalisation » (Adam, Reynaud, 1978) le moment où l'affaiblissement de la légitimité interne conduit à la prédominance de la légitimité externe dans l'hybridation de la représentation.

La seconde légitimité ne saurait se substituer à la première, même si en période de crise la tentation est forte de se fonder prioritairement sur la reconnaissance externe. Les délégués signalent que le nouvel arrangement législatif, s'il acte une légitimation externe renforcée, les laisse avec leurs problèmes antérieurs qui sont existentiels.

III. Un syndicalisme instrumentalisé par sa légitimation externe ?

D'un côté, la loi entend refonder la représentativité syndicale en s'appuyant sur les élections locales. D'un autre côté, les interviewés attribuent une part de leurs difficultés à un affaiblissement de la prégnance syndicale dont ils sont le maillon initial. Pourquoi les deux enjeux ne coïncident-ils pas ?

Lorsqu'ils regrettent la disparition de sensibilités syndicales ou lorsqu'ils évoquent les relations mal nouées entre délégués syndicaux de terrain et délégués syndicaux centraux, les interviewés évoquent des thèmes qui dépassent le seul horizon de leur groupe mandant. Ils restent dans cette perspective lorsqu'ils évoquent les difficultés à recruter des candidats à la représentation qui ne s'inscrivent pas spontanément dans l'opportunisme institutionnel. Ils soulignent ainsi le besoin qu'ils ont de repères externes dans leur conduite militante. Il s'agit de se défaire des pressions trop locales, de s'inscrire dans une périodicité plus longue et un espace social plus vaste et de se construire comme un « groupe social » devant les salariés sans en être le reflet passif (Fürstenberg, 1958/2000:21).

Les délégués interviewés regrettent l'affaiblissement de l'impact syndical dans leurs pratiques. De leurs côtés, les instances externes rencontrées – les unions départementales – ne démentent pas la faiblesse de leur propre capacité d'intervention auprès des équipes locales et l'isolement d'un grand nombre d'entre elles.

La validation de la représentativité syndicale aux échelons supérieurs à l'entreprise, suivant la loi de 2008, repose sur un cumul de résultats électoraux. Cela peut être satisfaisant formellement dans l'objectif de renforcer le poids de la négociation dans les entreprises et au-delà. Mais ce mode de validation des structures syndicales, lié à un éloignement des lieux d'échange avec les employeurs, risque d'instaurer un nouveau type de relation entre les différents échelons au sein des organisations. Les moyens de fonctionnement accordés aux DSC dans les entreprises importantes vont souvent de pair avec une diminution de moyens accordés sur le terrain : les heures de délégation sont comptées plus rigoureusement, les comités d'établissement locaux supprimés au profit d'ensembles conformes aux divisions de l'entreprise, mais pas aux espaces sociaux de relations entre salariés, etc. La centralisation des négociations dépossède les délégués de base d'une partie

de leurs responsabilités envers les salariés-électeurs. Ils perçoivent le risque d'être réduits au rang de pourvoyeurs de voix au sein de leurs organisations tout en assumant des compromis contractuels auxquels ils ont été peu partie prenante. Les interviewés ne s'inscrivent pas volontiers dans cette perspective fonctionnalisée de la construction syndicale. La perte d'autonomie qu'ils expriment est aussi une perte de motivation militante.

La loi met au jour un mouvement lent et profond de transformation non seulement du fonctionnement des représentations locales mais aussi de la place du syndicalisme. Le caractère holiste du syndicalisme s'est épuisé ; il ne parvient plus à susciter des militants porteurs d'identités fortes. Se confirme ainsi une conclusion tirée d'une précédente enquête sur le thème de la « resyndicalisation » des comités d'entreprise : « Les comités s'inscrivent de moins en moins dans une pratique militante plus large ; souvent désormais la vie représentative se confond avec leurs prérogatives et se limite à elles » (Dufour, Hege, 2008:35).

Ce déplacement s'illustre dans une typologie des représentations locales.

À un bout, des représentants s'investissent dans le cadre d'un engagement syndical préalable à l'exercice de mandats représentatifs. Il se mène au sein d'une équipe locale qui dispose d'une autonomie stratégique vis-à-vis des enjeux internes à l'entreprise et d'une capacité de priorisation dans la conduite des tâches prescrites par les IRP. Il suppose une relation suivie avec des instances syndicales externes à l'entreprise, au niveau professionnel et/ou interprofessionnel. La formation syndicale intervient régulièrement et sur le long terme pour assurer l'insertion du groupe local au sein de l'organisation syndicale de référence. La syndicalisation constitue une activité importante, garante de la capacité d'action du groupe syndical et de son renouvellement. Ce modèle – militant – se perçoit souvent comme en voie d'épuisement.

À l'autre bout du spectre, des salariés élus assurent les fonctions attendues d'eux au sein des IRP. Leur panoplie d'action se confond avec les agendas prescrits. La formation des listes électorales reste l'occasion essentielle de solliciter des candidatures à l'exercice de fonctions représentatives, avec une contrainte plus ou moins souple à la syndicalisation individuelle. La capacité d'échange interne du groupe d'élus ne permet pas d'assumer des choix dirimants face aux salariés ou à la direction. Cette dernière prend des initiatives et offre ainsi des occasions de réactivité, mais le groupe d'élus ne dispose que de peu d'espace prospectif pour initier lui-même des projets. L'appartenance syndicale, subsistance du passé, s'inscrit dans les contraintes administratives de la désignation des délégués ; elle autorise des aides ponctuelles qui sont mises en parallèle avec des avis sollicités auprès d'experts divers. Ce second modèle – fonctionnaliste – où les instances sont intégrées dans des projets étatiques et entrepreneuriaux de régulation

du dialogue social, se fond dans les critères de représentativité de la loi de 2008 et pourrait être devenu dominant. Que les élus soient syndiqués ou non change peu à la situation de la représentation locale.

Conclusion

Des observations qui précèdent, deux questions se dégagent.

La loi de 2008 ne fait-elle pas, premièrement, fond sur une institution qui a entamé son déclin ? Surchargée d'attentes à son égard, elle se montre incapable de susciter des acteurs à la hauteur des tâches exigées [22]. L'absence de candidatures conduit déjà à l'acceptation (même maussade) de restructurations des instances où s'exerce la représentation [23]. Les directions interviennent pour pérenniser des instances qu'elles savent fragiles, au prix d'en accroître la faiblesse représentative (Dirringer, dans ce numéro).

La logique de démocratie ascendante que revendiquent la loi et ses promoteurs n'est-elle pas, deuxièmement, le reflet d'une compréhension limitée du phénomène syndical ? Le syndicalisme en tant que phénomène social se laisse difficilement comprendre comme une somme de scrutins locaux. La construction des représentativités locales et globales est le produit d'allers-retours récurrents et contradictoires où la légitimité du syndicalisme global vient renforcer et questionner les situations locales, lesquelles rendent la pareille aux référents globaux. Le désarroi des groupes syndicaux survivants de la loi de 2008 qui, plutôt bien élus, se sentent abandonnés ne porte pas moins sur leurs relations avec les salariés que sur leurs relations avec des instances syndicales où ils ne trouvent plus de ressources pour justifier les exigences de leurs pratiques quotidiennes.

Si la loi n'ambitionne pas explicitement d'intervenir dans la vie interne des organisations, sa mise en œuvre souligne qu'il n'y a guère de solution aux difficultés syndicales en dehors du travail interne des organisations sur elles-mêmes à la recherche « de nouveaux rapports sociaux de représentation ».

22. On entend souvent ce reproche, sous des formes multiples (manque de formation, de professionnalité…), qui consiste à faire reposer sur les individus les manques du système lui-même.
23. Les associations de comités d'entreprise – très actives dans de nombreuses régions – signalent depuis plusieurs années une perte d'adhérents, par disparition de comités.

Références bibliographiques

Adam G., Reynaud J.-D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, Puf.

Béroud S., Yon K. (coord.) (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, rapport de recherche pour la Dares, février.

Béroud S., Yon K. (coord.) (2013), *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, version révisée, mars.

Borenfreund G. (2011), « Le vote et la représentation syndicale : quelques interrogations à partir de la loi du 20 août 2008 », *in* Leclerc O., Lyon-Caen A. (dir.), *L'essor du vote dans les relations professionnelles : actualités françaises et expériences européennes*, Paris, Dalloz, p. 9-26.

Commission nationale de la négociation collective. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2013), *Rapport sur l'application des dispositions de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 relative à la démocratie sociale et de la loi n° 2010-1215 du 15 octobre 2010 les complétant*, 16 décembre.

Combrexelle J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport au Premier ministre, France Stratégie, septembre.

Dirringer J. (2016), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. XXX-XXX.

Dufour C. (2012), « France », *Decentralized Collective Bargaining in France, Germany and Italy: Industrial Relations and SMEs Interactions for Economic Growth*, Rome, Fondazione Brodolini, p. 15-17.

Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien, la représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, PIE Peter Lang.

Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40.

Dufour C., Hege A. (2010), « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 67-85.

Dufour C., Hege A. (2011), « Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective, comparaisons internationales et retour », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 19-42.

Dufour C., Hege A. Vincent C., Viprey M. (2000), « Le mandatement en question », *Travail et Emploi*, n° 82, avril, p. 25-36.

Dufour C., Hege A., Malan A., Zouary P. (2004), *Des institutions et des acteurs pour quelles politiques sociales ? Post-enquête Réponse*, rapport pour la Dares, avril.

Fürstenberg F. (1958 ; 2000), « Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution », *in* Fürstenberg F., *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München/Mering, Rainer Hampp, p. 19-30.

Hadas-Lebel R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations syndicales et professionnelles*, rapport au Premier ministre, mai.

Hege A., Dufour C. (2004), *La place des femmes dans les prud'hommes*, rapport pour le Service des droits des femmes et de l'égalité, ministère du Travail.

Hege A., Dufour C. (2005), *Connaissance des délégués syndicaux, bilan d'une recherche IRES-DARES-CFDT-CGT*, rapport d'étude pour la Dares, avril.

Hege A., Cothenet A., Dirringer J., Dufour C., Kahmann M. (2014), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives du travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, rapport IRES-CGT, septembre.

Manin B. (1995), *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Calmann-Lévy.

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2013), *La négociation collective en 2012. Bilans et rapports*, Paris.

Murray G., Dufour C., Hege A. Lévesque C. (2010), « Referential Unionisms and Globalization: A Comparative Study of Workplace Union Dynamics », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 16, n° 4, p. 311-332. Une version existe en français : Dufour C., Hege A., Murray G., Lévesque C. (2009), « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *La Revue de l'IRES*, n° 61, p. 3-37.

Naboulet A. (2011), « Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ? Un panorama des acteurs, des textes et des thématiques entre 2005 et 2008 », *Document d'études*, n° 163, Dares, août.

Position commune du 9 avril 2008 sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme

Regalia I. (1984), *Eletti e abbandonati. Modelli e stili di rappresentanza in fabbrica*, Bologna, Il Mulino.

Weber M. (1922 ; 1985), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr.

Annexe. Aperçu synthétique du panel empirique

Établissement	Effectifs	Composition		Syndicats **	Loi 2008 : perte de représentativité	Accord de droit syndical	Centralisation	
		H/F maj	Groupe professionnel majoritaire				IRP	Négociations
Industrie : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale								
Chimie_1	300	H	Ouvriers	**CGT**, CFDT, UNSA, CGC				•
Chimie_2 *	250	H	Ouvriers	**CGT**, CGC	CFDT, FO	•		•
Métallurgie_1	1300	H	Ouvriers	**CGT-FO**, CGC				•
Métallurgie_2 *	1000	H	Techniciens (45 %cadres)	**CGT**, CFDT, CGC				
Métallurgie_3 *	1000	H	Cadres	**CFDT**, CGC, CFTC	CGT, FO	•		•
Métallurgie_4	6000	H	Cadres	**UNSA**, CGT, CGC, CFDT	FO, CFTC, syndicat autonome	•	•	•
Métallurgie_5 *	6000	H	Ouvriers, techniciens	**CGT-FO**, CGC, CFTC, CGT	CFDT	•		•
Énergie_1	3200	H	Cadres	**CFDT**, CGT, CGC	SUD, UNSA	•		•
Caoutchouc_1 *	1200	H	Ouvriers	**CGT**, **CFDT**, FO, CFTC, CGC				
Caoutchouc_2	500	H	Ouvriers	**CGT**, CFDT				•
Industrie : entreprises moyennes, ancrage local								
Caoutchouc_3	400	F	Ouvriers	**CFDT**, CGT				
Métallurgie_6 *	400	F	Ouvriers	**CGT**, CFDT, FO				
Bois camping *	350	F	Administratifs	**CFDT**, CGT				
Textile	310	F	Ouvriers techniciens	**CGT**, CGT-FO				
Énergie_2	320	H	Techniciens	**CGT-FO**, CGT	CFDT			
Agro-alimentaire 1	300	H/F	Ouvriers	**CFDT**, **CGT**	FO, CFTC			
Livre	200	H	Ouvriers	**CGT**				•
Services : établissements insérés dans des groupes à dimension nationale ou internationale								
Banque_1 *	3800	F	Techniciens (45 % cadres)	**CGT**, CFDT, SNB-CGC	CFTC	•	•	•
Banque_2	2800	F	Techniciens (45 % cadres)	**CFDT**, SNB-CGC	CGT, FO, CFTC	•	•	•
Distribution directe	1400	H/F	Ouvriers	**CFDT**, CGT, FO	CFTC	•	•	•
Distribution_1	400	F	Employés	**CFDT**, CGT-FO		•		•
Distribution_2	450	F	Employés	**CGT-FO**, CGT		•		•
Nettoyage	450	F	Ouvriers	**CFDT**, nsy				•
Services : entreprises moyennes, ancrage local								
Distribution_3	300	F	Ouvriers/ Employés	**CGT**, CFDT	FO			
Médico-social *	1000	F	Employés	**CFDT**, CGT	FO			
Santé	400	F	Employés	**SUD**, FO	CGT			

* Établissements déjà visités antérieurement dans le cadre d'autres enquêtes.
** Syndicat(s) majoritaire(s) en gras.