L'impact de la loi de 2008 sur la représentativité syndicale dans le secteur privé : études de cas à partir de l'UNSA

Rapport présenté par le Centre Henri Aigueperse/
UNSA Education avec le concours financier de l'IRES
(Institut de Recherches Economiques et Sociales)

Nicolas Farvaque

Février 2016

Conseil, Recherche
et Formation
en Relations Sociales

3 rue Bayard – 59 000 LILLE
Tél : +33 3 20 47 15 24 – Fax : +33 3 20 31 91 82
www.orseu.com
E-mail : administration@orseu.com

Avec le concours de l'IRES

Remerciements

L'auteur remercie l'ensemble des militants de l'UNSA interrogés dans le cadre de cette étude et ayant répondu au questionnaire.

Merci également à Léa Caddet qui a participé à une première phase de l'enquête et à quelques entretiens.

Sommaire

1. Introduction 4
1.1. Problématique 5
1.2. Méthodologie 8
Entretiens semi-directifs 8
Tableau des entretiens 11
Questionnaire 13
1.3. Plan du rapport 14
2. L'UNSA et la question de la représentativité 17
2.1. Une remise en cause du système en vigueur issu de l'après-guerre 17
Le système de représentativité (1945-2008) 17
L'UNSA et cet ancien régime : faire preuve de sa représentativité 19
- *Une interpellation des pouvoirs publics sur les plans juridique et politique 20*
- *Les usages du droit pour prouver sa représentativité sur le terrain 23*

2.2. L'UNSA face au nouveau système de 2008 26
Une approche critique de la Position commune 26
La loi du 20 août 2008 29
- *Analyse des critères 30*
- *Un nouveau mandat : le RSS 31*

La tentative échouée de rapprochement de l'UNSA avec la CFE-CGC 33
3. Usages de la loi de 2008 et stratégies de développement de l'UNSA 35
La loi de 2008 : l' « évidence » de la démocratie sociale 35
La problématique : les usages de la loi par l'UNSA 37
3.1. Les possibilités nouvelles d'implantation de l'UNSA 39
Une liberté d'implantation, la fin de la période répressive 39
Des sections qui n'avaient pas été contestées 41
Une minorité de militants réservés sur l'idée d'une plus grande facilité d'implantation 42
De la difficulté de créer et faire vivre une section 44
3.2. L'UNSA au cœur des recompositions syndicales : alliances, intersyndicales et mercato syndical 47
i) Un « apurement » des situations 48
- *Approche générale 48*
- *Analyse à partir des données du questionnaire 50*
- *L'UNSA et l'évolution du pluralisme syndical dans les entreprises 53*

ii) L'UNSA, bénéficiaire du « mercato » syndical 54
- *Un mercato syndical en progression avec la loi de 2008 ? 54*
- *Une progression fondée sur les déçus des autres OS 56*
- *Des motivations fondées sur la critique du modèle « pyramidal » des autres organisations et l'attrait de l'autonomie 58*
- *Développement ex nihilo vs développement via des transferts de militants ? 62*
- *Quelle efficacité des transferts et des créations ex nihilo ? 64*

iii) L'UNSA et les stratégies d'alliances 66
- *Les alliances syndicales dans nos échantillons empiriques 67*
- *Une approche bloc contre bloc ? 71*

3.3. Action au quotidien, représentativité réelle et démocratie sociale 74
Une représentation cohérente centrée sur la valeur « travail de terrain » 75
Une critique du syndicalisme actuel sur le mode du « repoussoir » 78
3.4. Ambition 2017, développement et autonomie 80
Un plan d'action structurant une méthodologie commune 81
Une syndicalisation des lieux de travail 82
- *Un mot d'ordre : développer des sections dans les entreprises 82*
- *Usages stratégiques des outils de la loi : négociation des accords préélectoraux et mandat de RSS 83*
- *Une nécessaire rationalisation dans la constitution des listes et la dénomination des sections 84*
- *L'implantation locale, entre rationalisation et débrouillardise 85*

Un ordre de marche reçu par les militants, qui doivent composer avec une faiblesse de moyens 90
- *Des entrepreneurs UNSA 90*
- *Un manque de moyens 91*
- *Quelle structuration pour un syndicat qui grossit ? 92*

4. Conclusion 95
4.1. Un produit nouveau dans un contexte de dévalorisation de l'image syndicale 95
4.2. Poursuivre le travail de terrain et légitimer son action au quotidien par le vote 98
Bibliographie 101

1. Introduction

En 2009, l'UNSA tient son congrès à Pau. Le congrès est un moment important de la vie d'un syndicat[1]. Pour l'UNSA, il se tient à un moment clé de son existence. Créé en 1993, l'UNSA est un syndicat « outsider ». Pendant ses quinze premières années d'existence, l'organisation reste en dehors du cercle des cinq syndicats bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité (CFE-CGC, CFDT, CFTC, CGT, FO), qui accorde à ce « quintette » de nombreux avantages juridiques et matériels. L'organisation syndicale doit systématiquement prouver sa représentativité là où elle s'implante. Par contraste, les cinq autres syndicats bénéficient d'une représentativité acquise, un système souvent dépeint comme tenant « du droit divin » par ses contempteurs, au premier rang desquels se trouve l'UNSA avec d'autres syndicats apparus également dans la mouvance autonome (Solidaires, FSU). Ces trois syndicats se regrouperont même en 2005 dans un « Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales », pour réclamer une réforme du régime de représentativité syndicale. Le 20 août 2008, après de nombreux débats entre partenaires sociaux, la publication de différents rapports argumentant pour une réforme et diverses opérations médiatiques comme celle indiquée ci-dessus, est votée la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail. Elle remet à plat les règles du jeu en matière de représentativité syndicale dans le secteur privé, en fondant désormais principalement cette dernière sur le vote des salariés. Cette nouveauté fait désormais de l'élection le cœur de la légitimité syndicale.[2] L'UNSA était favorable à un changement allant dans ce sens, même si elle a critiqué le choix de l'élection (les élections professionnelles plutôt que les prud'homales) et a exprimé de nombreux désaccords sur les modalités de la loi ainsi que sur les stratégies retenues par les deux premières centrales syndicales française, la CGT et la CFDT, dans les chantiers préalables à la loi (signature d'une position commune avec le Medef et la CGPME, perçue comme une tentative de barrière à l'entrée et de préservation des rentes des gros syndicats). En 2009, au congrès de Pau, son secrétaire général Alain Olive estime qu'il n'est « plus temps de pleurer sur le lait versé » ; la loi est votée et elle s'applique. Après quinze années d'implantations difficiles dans le privé, de contestations multiples de la part d'autres syndicats ou des directions et de centaines de procès en représentativité, l'UNSA a désormais tout à gagner de cette loi. « Passer d'une légitimité octroyée (…) à une légitimité démocratiquement vérifiée est une avancée considérable. Cette loi nous permet aussi de rentrer dans des entreprises qui jusqu'à présent nous étaient interdites. »[3]

La loi de 2008 prévoyait un premier comptage national de la représentativité en 2013. Quand Alain Olive prend la parole en cette fin novembre à Pau, les conséquences effectives de l'application de cette loi commencent à être plus claires. Un an plus tôt, les syndicats dans leur ensemble s'attendaient à être fortement impactés par ce nouveau régime : « *La loi de 2008 va rebattre les cartes entre les syndicats* », écrit le spécialiste des questions sociales au Monde, Michel Noblecourt,

[1] Voir le séminaire organisé par le réseau thématique « Relations professionnelles » de l' Association française de sociologie, « Les organisations syndicales au prisme de leurs Congrès », 26 mars 2012, Cnam.

[2] Ce rapport s'intéresse exclusivement au développement de l'UNSA dans le secteur privé, pour lequel les règles de la loi du 20 août 2008 s'appliquent. Les règles de la représentativité dans le secteur public ont également été modifiées depuis 2010, comme cela sera évoqué dans le rapport. L'UNSA est actuellement représentative dans les trois fonctions publiques (seules trois autres organisations syndicales le sont également).

[3] Alain Olive, rapport moral, congrès de Pau, *UNSA Magazine* décembre 2009, n° 123.

sur son blog[4] ; le mensuel *Liaisons sociales* parlait en décembre 2008 d'un « *séisme sur l'échiquier syndical* » et anticipait la disparition de nombreux syndicats, faute d'audience dans certaines entreprises. Depuis, les acteurs se sont saisi de cette loi, le séisme national n'a pas eu lieu (les cinq organisations qui étaient représentatives dans l'ancien modèle le sont restées, aucun challenger n'est parvenu à gagner la représentativité nationale), mais la situation dans les entreprises a en effet profondément changé.

La question du devenir de l'UNSA, organisation minoritaire dans l'ancien système de représentativité mais forte d'un nombre d'adhérents supérieur à celui de la CFTC ou de la CFE-CGC (ce qui en ferait la quatrième organisation après FO en retenant ce critère) et d'une présence importante dans la fonction publique, est désormais intimement liée à l'évolution du paysage syndical issu de la loi du 20 août 2008. « Être ou ne pas être après 2013 ? » s'interroge le secrétaire national de l'UNSA à la tribune. Il poursuit : « représentatif mais pour quoi faire ? »

Ce rapport s'intéresse ainsi aux conséquences pour un syndicat, l'UNSA, de la loi du 20 août 2008. Nous disposons désormais du recul nécessaire pour apprécier l'impact de cette loi sur les stratégies et modalités d'implantation de ce syndicat. La première « pesée » nationale a eu lieu en 2013 : avec 4,26 % des voix, l'UNSA n'atteint pas le seuil fixé (8 %) pour bénéficier d'une représentativité nationale et pouvoir négocier au niveau interprofessionnel. Cependant, le syndicat progresse dans un grand nombre de branches et siège désormais du côté des négociateurs syndicaux dans plus de 80 conventions collectives. De la même façon, bénéficiant de conditions plus favorables pour présenter des listes au premier tour des élections professionnelles, l'UNSA continue sa progression dans les élections d'entreprises qui se tiennent de façon échelonnée sur la période, selon les calendriers sociaux propre à chaque entreprise. Nous pouvons ainsi comparer aujourd'hui au moins deux cycles électoraux organisés depuis 2008 dans la plupart des entreprises. Forte de ces résultats encourageants et de sa progression en termes d'implantations dans les entreprises[5], l'ambition de l'UNSA est désormais entièrement tournée vers le prochain décompte national qui se produira en 2017. Le plan stratégique de développement s'intitule d'ailleurs « Ambition 2017 ».

1.1. Problématique

Nous avons choisi de partir d'un syndicat ayant « tout à gagner » de la loi de 2008 pour interroger l'effectivité de cette dernière. Ce choix a été motivé par plusieurs considérations. La première est que l'impact de la loi du 20 août 2008 sur le paysage syndical et la démocratie sociale a déjà été étudié par deux séries de rapports récents, offrant des analyses précises et complémentaires sur son appropriation et ses usages par les acteurs. Un premier rapport coordonné par Sophie Béroud et Karel Yon (février 2011) s'intéressait, dans une approche sociologique, aux formes d'appropriation et de traduction de la loi dans les pratiques syndicales, dans les premiers temps de l'application de la loi (à peine un an après). Une douzaine de grandes entreprises plutôt rompues au dialogue social avaient été étudiées sur la base d'entretiens avec la direction et les syndicats. La même équipe de recherche a produit un second travail (Béroud, Yon, mars 2013) moins centré sur les premiers temps

[4] http://social.blog.lemonde.fr/2011/11/14/la-loi-de-2008-va-rebattre-les-cartes-entre-les-syndicats/

[5] Une plaquette UNSA de mars 2015 (« Autonome, positif, efficace, l'UNSA plus qu'un syndicat ») évoque des implantations dans plus de 750 entreprises privées entre janvier 2013 et janvier 2015.

de la traduction de la loi que sur « l'entrée dans les mœurs » de celle-ci, en se concentrant davantage – toujours selon une méthode monographique – sur le niveau de la branche et sur les PME, qui sont souvent un point aveugle de la recherche sur le dialogue social en action. Ce recueil de travaux incluait également des études sur les transformations en cours dans les organisations syndicales (renforcement des niveaux interprofessionnels notamment locaux ; stratégies déployées par l'union Solidaires pour gagner en représentativité). Plus récemment, une équipe de chercheurs de l'IRES (Hege, Dufour, Kahman, septembre 2014) s'est également interrogée sur les conséquences de cette loi en termes de représentation des salariés et de relations collectives de travail, principalement au niveau des entreprises, à partir de 26 études de cas.[6] Ces travaux, qui seront repris dans le fil de ce rapport, offrent un aperçu comparatif très complet, à nos yeux, des formes d'appropriation et de l'impact plus ou moins effectif de la loi sur les pratiques des acteurs. Ils offrent une connaissance cumulative et ouvrent au débat ; là où les rapports Béroud-Yon témoignent d'une effectivité réelle du droit dans les pratiques, le rapport de l'IRES tend plutôt à relativiser l'influence directe de cette loi sur les recompositions syndicales en cours[7]. Plutôt que de reposer la question une troisième fois en recourant à une méthode comparable[8] (études de cas dans une série d'entreprises), nous avons préféré centrer notre problématique sur l'impact des nouvelles règles sur un syndicat outsider, dont la critique de l'ancien système a contribué à installer cette nouvelle régulation (voir plus bas, « Méthodologie »). Des travaux similaires existent déjà pour ce qui est des « attentes d'un nouvel entrant » en « recherche continue de représentativité », à savoir l'union syndicale Solidaires (Béroud, Denis, 2013). Il s'agit pour nous aussi d'interroger la façon dont l'UNSA appréhende le nouveau cadre en vigueur – la conclusion de l'article de Béroud et Denis invitant même à enquêter auprès de l'UNSA pour comparer les stratégies et modèles organisationnels mis en œuvre afin de tirer profit de ces nouvelles règles.

Le fait est – et c'est la seconde motivation ayant conduit à enquêter auprès de l'UNSA – que ce syndicat n'a pas fait l'objet de véritables travaux de recherche dans les années récentes, alors que la sociologie française a rendu compte de l'évolution identitaire de la CFDT (Guillaume, 2014) ou de la CGT (de Comarmond, 2013), du positionnement catégoriel de la CFE-CGC sur l'échiquier syndical (Béthoux et al., 2013) et donc des stratégies de développement de Solidaires (Béroud, Denis, 2013) ; de nombreux autres travaux se sont également intéressé aux profils militants et aux valeurs syndicales des adhérents de FO (Yon, 2008), de Solidaires (Béroud et al., 2011) ou, plus antérieurement, de la CGT (Béroud, Garibay, 2004). Même au moment de sa création et de ses premières années, l'UNSA n'a pas fait l'objet d'une véritable attention de la part du monde académique, au contraire de nouveaux syndicats comme SUD très vite étudié au regard de son référentiel contestataire (Sainsaulieu, 1998 ; Denis 2003) ou de son modèle d'organisation interne (Pernot, 2002 ; Béroud, Denis 2012). Seule une étude (Verrier, 2006), remontant à 10 ans et réalisée dans le cadre d'un panorama général du syndicalisme français financé par la DARES (Andolfatto, Labbé, 2007), revient sur la construction de l'UNSA et les premiers pas de ce modèle issu du

[6] Cette étude était couplée avec un travail d'analyse juridique centré sur les accords de droit syndical, visant à appréhender l'influence de la loi sur la production normative dans des grandes entreprises.
[7] On s'étonnera que le rapport de l'IRES ne cite à aucun moment les deux rapports Béroud-Yon.
[8] Et hautement complexe à mettre en œuvre, étant donné les sollicitations multiples des syndiqués et la fréquente indisponibilité des responsables (Hege et al., 2014 : 37).

syndicalisme autonome[9]. On pourra s'interroger sur le relatif désintérêt à l'égard de ce syndicat, dont on pourrait dire qu'il est à la fois une force et une faiblesse dans sa perspective de développement.[10]

Ce rapport part donc de ce constat d'une relative méconnaissance du syndicat UNSA (ou plutôt *des* syndicats UNSA, la dimension d'autonomie étant un marqueur fondamental dans ce modèle syndical) et interroge ses stratégies de développement dans le contexte de l'application de la loi du 20 août 2008.

Encadré 1. La création de l'UNSA en 1993

L'UNSA a été créée en février 1993 par l'union de cinq syndicats autonomes : La Fédération de l'éducation nationale (FEN), la Fédération générale autonome des fonctionnaires (FGAF), la Fédération maîtrise et cadres de la SNCF (FMC), la Fédération autonome des transports (FAT), la Fédération générale des syndicats de salariés et organisations de l'agroalimentaire (FGSOA). La FMC, la FAT, la FGAF et la FGSOA ont en outre été – ou sont encore à cette date – membres du Groupe des Dix, qui joue un rôle de cartel non structuré d'organisations autonomes. Les cinq organisations fondatrices se rencontraient fréquemment depuis plusieurs années.

Le socle commun de ces structures est de « prendre leurs racines dans le creuset confédéral et interprofessionnel, c'est-à-dire dans le lien avec le mouvement ouvrier, les plus importantes d'entre elles sont presque toutes issues de la CGT. Elles choisissent cependant l'autonomie, dont elles n'ont pas forcément toutes la même définition. Pour la FEN et la FMC, c'est le fait de n'être pas confédérée. Pour la FGAF, c'est l'indépendance syndicale. » (*Qu'est-ce que l'UNSA*, p. 14)

Ses organisations syndicales adhérentes (« OSA ») sont soit des fédérations syndicales soit des syndicats d'entreprise (dès lors qu'il n'existe pas déjà une fédération adhérente dans le même secteur). Dans le document *Les syndicats en France*, préparé par cinq syndicats dont l'UNSA en lien avec l'IRES et présenté lors du 13e congrès de la Confédération européenne des syndicats qui s'est tenu à Paris (29 septembre-2 octobre 2015), est mentionné un chiffre d'environ 200 000 adhérents déclarés pour l'UNSA. C'est également le chiffre qu'indique désormais l'UNSA sur son site internet (adhérents actifs et retraités).[11]

[9] On notera aussi des travaux portant plus spécifiquement sur le syndicalisme enseignant de l'UNSA-Education (Ferhat, 2014). Il existe par ailleurs une publication intitulée *Qu'est-ce que l'UNSA ?*, rédigée par des responsables du syndicat, publiée dans la collection « L'information citoyenne » aux éditions L'Archipel (2ème édition, 2005).

[10] Un second travail par les auteurs du rapport en cours, portant sur la sociologie des adhérents et militants de l'UNSA, à partir d'une enquête par questionnaire, visera à combler ce manque. Un des résultats de l'enquête est justement la valorisation par de nombreux membres de l'UNSA de ce relatif « manque de lumière » de l'UNSA : le syndicat bénéficie d'une image nouvelle, n'a pas de « casseroles », représente une alternative « jamais essayée », etc. Mais dans le même temps, ce manque de visibilité médiatique pénalise l'ascension de l'UNSA, dans un contexte de pluralisme syndical où les salariés savent difficilement repérer les différences entre syndicats. Une prime au syndicat le plus visible reste forte. Comprendre cette tension entre les points forts de l'outsider et sa fragilité est central pour analyser les transformations du modèle UNSA à l'heure actuelle. Nous reviendrons sur ces éléments.

[11] Après avoir longtemps laissé un chiffre nettement plus élevé (360 000 adhérents actifs et retraités), site internet de l'Unsa consulté à plusieurs reprises en 2015.

1.2. Méthodologie

Entretiens semi-directifs

La méthodologie de ce rapport est basée sur une série d'entretiens semi-directifs avec des syndiqués UNSA dans le secteur privé ou responsables à un niveau fédéral ou interprofessionnel. Comme cela a été noté ci-dessus, nous avons opté pour un focus sur les stratégies d'un syndicat outsider, dans la mesure où de nombreux autres rapports partaient d'enquêtes monographiques en entreprises. Pour cette raison les 37 entretiens ne portent que sur des représentants de l'UNSA. L'analyse du matériau devra ainsi tenir compte de cette unicité d'origine et de veiller à éviter tout « tropisme » dans l'analyse de ce matériau.[12]

Dans la plupart des cas, les interviewés disposent de plusieurs mandats au sein des entreprises, reflétant un cumul qui n'est pas propre à l'UNSA. Nous avons intégré des entretiens avec des responsables fédéraux et un secrétaire national pour avoir un point de vue en surplomb sur la logique du développement de l'UNSA dans le contexte post-2008. Certains salariés en mandature dans l'entreprise exercent également des responsabilités fédérales (trésorier, membre du bureau de la fédération) et donc ont également pu à ce titre fournir des éléments de comparaison entre plusieurs cas d'entreprises.

Les 37 entretiens ont été conduits en face-à-face ou par téléphone et ont été enregistrés.[13] La grille d'entretien abordait les questions suivantes :

Principales thématiques de la grille d'entretien

- Présentation du représentant syndical
- Etat des lieux du syndicalisme dans l'entreprise
- Les Instances Représentatives du personnel
- Implantation de l'UNSA avant et après 2008
- Evolution de l'implantation des autres syndicats
- Analyse des élections professionnelles : protocole pré-électoral, participation, déroulement de la campagne, existence d'intersyndicales, résultats sur deux cycles, phénomène éventuel de sanction des syndicats
- Impact des élections sur les syndicats
- Développement syndical dans l'entreprise
- Travail syndical au quotidien
- Relations avec la direction
- Activité de négociation, rapports de force, logique de signature d'accords, alliances
- Relations intersyndicales
- Relation avec l'UNSA, pourquoi le choix de ce syndicat
- Relations avec les instances nationales, fédérales, locales
- Fonctionnement au quotidien de l'autonomie
- Partage des valeurs de l'UNSA
- Appréciation générale de la réforme de la représentativité syndicale ?

[12] C'est le reproche qu'adresse I. Sainsaulieu (2015) aux auteurs de l'ouvrage sur la sociologie de la CFE-CGC
[13] Les entretiens 19, 27 et 28 ont été réalisés par Léa Caddet que nous remercions ici.

L'échantillon a été anonymisé. En ce qui concerne les entreprises, nous avons veillé à assurer une variété des situations (services/industrie) tout en réalisant des entretiens dans plusieurs entreprises d'un même secteur, par exemple la Banque-assurance, les transports, la chimie-pharmacie, etc. Ce sont des secteurs où l'UNSA réalise de bons scores électoraux depuis longtemps. Dans la pharmacie par exemple, l'UNSA bénéficie d'une représentativité de longue date (pour la catégorie des seuls visiteurs médicaux), antérieure à 2008, due à l'adhésion d'un syndicat de visiteurs médicaux (le SNPADVM) à l'UNSA en 2003.

Dans les transports, l'UNSA s'est fortement implantée dans les entreprises publiques tels que la SNCF ou la RATP, ainsi que chez Air France. L'histoire de l'UNSA dans les transports est intimement lié au syndicalisme autonome et catégoriel, l'UNSA trouvant son origine dans la fédération de la maîtrise et cadres (FMC) à la SNCF, au sein du personnel navigant commercial chez Air France, etc.

Au niveau interprofessionnel national, l'UNSA est structurée en une quinzaine de pôles et regroupements transversaux, regroupant fédérations et syndicats.

Regroupements fédéraux de l'UNSA et nombre d'entretiens réalisés

Pôle ou regroupement	Fédérations	Nombre d'entretiens
Pôle 1. Agriculture, agroalimentaire, organismes agricoles	UNSA Agroalimentaire (UNSA 2A)	0
Pôle 2. Banques, Assurances, Société financières	UNSA Banque Assurances	2
Pôle 3. Commerce, Hôtellerie, Tourisme	UNSA Commerces et services	7
Pôle 4. Communication, Audiovisuel, Spectacles	UNSA Postes UNSA Audiovisuel Spectacles UNSA Télécoms	1
Pôle 5. Industrie, Construction	UNSA Industrie-Construction	12
Pôle 6. Services - Tertiaire - Activités diverses	UNSA FESSAD UNSA Sport UNSA Prévention-Sécurité	4
Pôle 7. Transport	UNSA Transport	8
Pôle 8. Fonction publique	UNSA Fonction Publique	0
	UNSA Retraités	0
Interprofessionnel (UD, secrétariat national)		3
Total		**37**

La fédération Industrie-construction regroupe un large ensemble de syndicats et fédérations, parmi lesquelles l'importante UNSA Chimie-Pharmacie. L'UNSA Télécoms est intégrée à un autre pôle (communication, audiovisuel, spectacles) mais est proche de l'UNSA Industrie ; elle regroupe principalement les syndicats de grandes entreprises (UNSA SFR, UNSA Orange, etc.). L'UNSA Industrie intègre également les sociétés de services informatiques. Un tiers (13 exactement) de notre échantillon regroupe des entretiens réalisés dans ces fédérations industrielles (12 directement issus de la fédération de l'industrie et 1 entretien au sein de l'UNSA Télécoms).

A côté, les métiers de services sont répartis dans un nombre plus éclaté de pôles. Nous avons un nombre identique d'entretiens réalisés dans ces fédérations de services (13). La principale fédération est celle de l'UNSA Banque-Assurances qui est légèrement sous-représentée dans notre échantillon (2 entretiens). Deux entretiens ont été réalisés avec des membres de l'UNSA FESSAD (Fédération des

Syndicats de Services, Activités Diverses, Tertiaires et Connexes), qui regroupe des secteurs très divers allant des offices HLM jusqu'aux cabinets d'études. Nous avons réalisé un plus grand nombre d'entretiens au sein de la fédération du commerce et des services (7) où la question de l'implantation syndicale rencontre des problématiques spécifiques liées à la structuration des entreprises et établissements (entreprises multi-sites, par exemple dans la grande distribution) ce qui rend le travail syndical plus complexe (Denis, 2013), ou encore liées aux transferts de marché dans les secteurs régis par des appels d'offres (sûreté, prestations de services, etc.) ce qui pose d'autres difficultés pour le développement syndical (Yon, 2013).

Nous avons également réalisé huit entretiens pour la fédération des transports, où l'UNSA occupe une place importante (UNSA ferroviaire, UNSA aérien) et cherche à s'implanter localement (transports urbains).

Trois entretiens enfin ont été effectués auprès de responsables d'unions locales et un responsable national membre du secrétariat national (l'UNSA compte 12 secrétaires nationaux au total). Notons que ces trois responsables interprofessionnels viennent tous à l'origine du secteur public.

Les entreprises sélectionnées sont de tailles différentes avec certaines entreprises de très grande taille et d'autres de taille intermédiaire voire des PME. Les entreprises proviennent d'horizons géographiques variés ; un tiers environ est situé en région parisienne et le reste sur l'ensemble de la France. L'échantillon compte 14 femmes pour 23 hommes, ce qui correspond en termes de représentativité aux données issues de notre enquête par questionnaire (33% de femmes dans le privé).

On notera comme caractéristiques principales des enquêtés une part importante de salariés diplômés (nous n'avons pas obtenu l'information à chaque fois mais un nombre élevé d'interviewés ont au moins une licence), ce qui va de pair avec une représentation élevée des cadres et ingénieurs.

Tableau des entretiens

	Sexe	Fédération	Responsabilités interpro.	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	UNSA représentative ?	Autres syndicats repr dans l'E	Syndicats disparus (perte représentativité)	Interviewé a connu d'autres syndicats ?	Adhésion UNSA	Métier
	INDUSTRIE												
1)	F	UNSA Chimie-Pharma		470	52		CE, CHSCT	UNSA, CGT et CFE-CGC = 18% (liste commune) ; USAPIE : 42 %		FO, CFTC	SNPADVM	1995*	Délégué médical
2)	H	UNSA Chimie-Pharma		360	58	Bac+2	DS, DP suppl Ex secr CE-CHSCT	UNSA = 100%		FO, CFTC	SNPADVM	2003*	Délégué médical
3)	H	UNSA Chimie-Pharma	Fédé	150	57		DS, DUP, bureau fédé	UNSA, CFDT, FO et CFE-CGC = 25% (liste commune)		CGT, CFTC	SNPADVM	2003*	Délégué médical
4)	F	UNSA Télécoms	National	9300			Ex DP-CE, RSC permanente Auj secr nationale	UNSA : 29 %	CFE-CGC (30 %), CFDT (25 %), CGT (10%)	FO, CFTC	Ex syndicat autonome	2003	Chargée de communication
5)	H	UNSA Chimie-Pharma		1200	30	Bac + 2	DP CE DS	UNSA = 20 %	CFDT (36 %), CFE-CGC (43%)	FO, CFTC	-	2011	Responsable commercial grands comptes
6)	H	UNSA Industrie		7600	46	Bac + 5	Ds, CHSCT, suppl CE	32%	National : CGC, CFTC, CFDT, CGT		-	2012	Cadre
7)	F	UNSA Chimie Pharma	oui		54	Bac + 2	RSC	42%	Syndicat libre : 42%, CFE-CGC (16%),	CGT, CFDT	-	2002	Déléguée médicale
8)	H	UNSA Industrie	Fédéral	5500	55		Secr syndicat du Verre Ex CE, DS	28%	CGT (25%), FO, CFDT, CFTC		Syndicat autonome	2010	
9)	H	UNSA Industrie		5000	52		RSS, ex DP, ex DSC (pour d'autres OS)	Non sur l'UES (8%), Oui sur 3 éts (53% sur l'éts de l'interviewé)	CGT, CFDT, CGC, SUD		Ex CFTC, ex CGC	2009	Technicien métallurgiste
10	H	UNSA Chimie-Pharma	Fédé	-	57		Secrétaire fédéral				SNPADVM		Ancien délégué médical
11	H	UNSA Industrie	Fédé	-	39	Bac+ 5	Secrétaire fédéral				Ex CFE-CGC		
12	H	SPECIS		17000	41	Bac + 5	CHSCT, DS	Dépend des établissements	CFDT, CGT, CFE-CGC			2006	Ingénieur informatique
13	H	SPECIS		-	42	Bac + 5	Secrétaire général				Ex CFTC	2006	Ingénieur informatique
	SERVICES												
14	H	UNSA Transports	UL	190	46		DS, DP, (ex RSS)	11%	CFDT (41%), FO (31%), CGT	CGT, CFTC	CFDT	2011	Manutentionnaire
15	H	UNSA Transports	UL	4500			DS, DP, CE, permanent	Sur l'établissement : UNSA (21%)	CGT (39%), SUD (21%), CFDT (11%)		FMC	1992*	Cadre
16	H	UNSA Transports	UR	4500	48		DS, DP, CE Secrétaire régional	Sur l'établissement : UNSA (21%)	CGT (39%), SUD (21%), CFDT (11%)			2005	Cadre QSE
17	F	UNSA Transports	UD	220	44	Bac + 2	CE	37%	CFDT, FO	CGT	-	2010	Assistante de direction
18	H	UNSA Transports	UD	4700	47	Bac	DS, CCE, Détaché temps plein	Ets : 31% Nat : 13%	Nat : CGT, FO, CFDT	CFTC	-	1996	Agent de maîtrise
19	F	UNSA Transports		13700	55		Adm salariée	Intersyndicale UNSA-SNMSAC	SNPNC-FO, UNAC-CGC		-		Hôtesse de l'air
20	H	UNSA Transports	UD	1800	46		RS au CE	11%	CGT, CFDT, CFTC	FO, SUD	Ex CGT	2014	AM régulateur

21	F	UNSA Transport		480	60			UNSA : 42%	CFDT : 58 %		Ex SNAPCC	2007	
22	H	UNSA FESSAD		100	35			Oui, données manquantes	FO, CFTC				
23	H	UNSA FESSAD		20000			RSS	Non sur l'UES (5,5%). Oui sur des entités (9,97% sur la plus grosse entité).	Tous les autres syndicats (y c SUD et autonomes)		-	2005	
24	F	Unsa Commerce et Services		3700	36	Sans	DP, CE, DS	34%	CFTC, SUD	CFDT, CGT	Ex CFTC	2006	Chef hôtesse
25	H	Unsa Commerce et Services	Fédé	500			DS, DP, CHSCT, CE Fédération	64%	CFDT (25 %),	FO	Ex-CFDT		Pâtissier
26	F	Unsa Commerce et Services		50	35	Bac + 4	DS, DP	24%	CFTC, CFDT, FNCR (synd de chauffeurs)	CFE-CGC, CGT	Ex-CFTC	2014	Responsable de magasin
27	H	Unsa Commerce et Services		15000	50		DS, ex secr CE	20%	CFTC (21%), FO (47%)	CGT, CFDT, CFE-CGC	Ex FO	2002	Resp achats
28	F	Unsa Commerce et Services		71000	58	BEPC	Secrétaire générale	Partielle : sur la logistique (18%) et restauration (20%), pas sur les magasins (9,2%)			CGT, FO	2000	Assistante de direction
29	F	Unsa Commerce et Services		300	35	Bac + 4	CE ; DS				Ex élue SE	2012	
30	F	Unsa Commerce et Services		300	34	Bac + 5	RSS puis DS					2012	
31	F	UNSA Banque-Assurance	Fédé	3200	54	Bac	CHSCT, ex DSC. Ex RSS Bureau de la fédération	20,5%	CFTC (22%), CGT (19%), SNB (16%), FO (13%)	CFDT	Ex FO	2011	Chargée de relations clientèle
32	F	UNSA Banque Assurance	Oui (UR, UD)	7500	45	BEP	CE, CCE, DS Bureau du syndicat	25,5%	CFE-CGC, CFDT, FO, CGT	CFTC	Ex CFDT	2005	
33	H	UNSA Sécurité		2200	54	Bac + 3	RS au CE Secrétaire général	24% (1er)	SUD, CGT ; FO ; CFDT, CGC	CFTC	-	2007	Agent de sûreté
34	H	UNSA Santé sociaux (privé)	Fédé	800	54	BAC	DP, Fédération	40%	FO (31%), SUD (28%)	CFDT	Ex-CFDT	1999	Brancardier
	RESPONSABLES FEDERAUX OU INTERPRO												
35	H	UNSA Education	UL								-		Enseignant
36	F	UNSA Education	UD		34						-		
37	H	UNSA Education	Secrétaire national		50						-		

*date d'adhésion à un syndicat fondateur de l'UNSA en 1992-93 ou ayant rejoint l'UNSA ensuite (exemple : SNPADVM)
En grisé : responsables fédéraux ou nationaux, avec ou sans responsabilité syndicale dans une entreprises
Cases vides : informations manquantes
SE : sans étiquette

Questionnaire

En plus des entretiens réalisés, une enquête par questionnaire a été réalisée en deux temps : d'abord auprès des participants au congrès de l'UNSA le 30 mars et les 1-2 avril 2015 à Montpellier (sous format papier), puis sous format électronique, le questionnaire ayant alors été relayé fin juin 2015 auprès de l'ensemble des militants UNSA par un e-mail signé du secrétaire national en charge du développement.

Ce questionnaire vise principalement à connaître la sociologie des adhérents et militants de l'UNSA et est utilisé par nos soins dans le cadre d'une seconde étude réalisé pour l'Agence d'objectifs de l'IRES. Plusieurs questions renseignent cependant sur le regard des militants et adhérents en ce qui concerne l'impact de la loi de représentativité. A côté des questions d'opinion générale sur cette loi, plusieurs questions ont précisément abordé le sentiment des répondants sur les stratégies d'alliances locales avec d'autres syndicats, ainsi que sur les forces et faiblesses de l'UNSA dans ce contexte d'application du nouveau régime.

Nous avons recueilli 814 questionnaires exploitables : 391 au congrès de Montpellier et 423 par internet. Nous pouvons utiliser un sous-échantillon de 393 questionnaires au total remplis par des salariés du secteur privé et confrontés à la loi de 2008 dans leur entreprise.

Cet échantillon de salariés du privé (56 % ont répondu par internet et 44 % étaient présents au congrès) est composé de 33 % de femmes. L'âge moyen est de 52 ans. 82 % des répondants travaillent dans une entreprise de plus de 500 salariés et 10 % dans une entreprise de 100 à 500 salariés. Quasi exclusivement en CDI (97 %), la population répondante est pour moitié cadre et ingénieur (48 %) et pour autre moitié agent de maîtrise-technicien (27 %) ou employé (20 %). Il n'y a que 3,5 % d'ouvriers qui ont répondu à l'enquête. Plus d'un tiers de l'échantillon (36 %) possède au moins un diplôme de niveau bac + 3.

Ces données sont à prendre avec précaution pour un certain nombre de raisons. La population qui a répondu lors du congrès national est une population spécifique : il s'agit des représentants mandatés par une composante de l'UNSA (une union locale, un syndicat, une fédération, etc.), ce qui fait que la population des « congressistes » n'est pas identique à celle des « adhérents » d'un syndicat (Béthoux et al., 2014, p. 58). Il s'agit d'une population particulièrement active et militante, engagée et investie dans le syndicat au point d'être mandatée par son entité d'origine pour la représenter au niveau national. Par ailleurs, une enquête par internet favorise certains profils sociologiques et est habituellement moins maniée par les catégories ouvrières. L'invitation à répondre à ce questionnaire a pu être mieux relayée dans certaines branches (par exemple, la fédération de la banque qui représente 20 % des réponses internet contre 10 % des réponses au congrès).

Néanmoins, malgré les biais inhérents à chacune de ces deux méthodes, nous disposons au final d'une base de répondants riche et variée, par comparaison avec d'autres travaux ne se basant que sur un échantillon de « congressistes ». La base permet bien de sonder les « militants » de l'UNSA, à défaut des adhérents du syndicat.[14]

[14] Dans la partie « commentaires » laissée ouverte en fin de questionnaires, nous avons d'ailleurs eu plusieurs fois la remarque selon laquelle le questionnaire était inadapté ou trop complexe pour de simples « adhérents ».

Fédération d'origine des répondants au questionnaire (champ : salarié du privé)

	Effectifs	Fréquence
UNSA Banque Assurance	123	27,5%
UNSA Industrie	108	24,1%
UNSA Transport	66	14,7%
UNSA FESSAD	36	8,0%
UNSA Commerce et Services	25	5,6%
UNSA Postes	15	3,3%
UNSA Santé (Privé)	15	3,3%
UNSA 2A	14	3,1%
UNSA Télécoms	13	2,9%
UNSA Retraités	12	2,7%
UNSA Spectacle et Communication	10	2,2%
UNSA Prévention-Sécurité	6	1,3%
UNSA Sport	5	1,1%
Total	**448**	**57,1%**

Source : enquête ORSEU, avril-juin 2015

L'observation du congrès de l'UNSA en 2015 a, par ailleurs, apporté un matériau empirique intéressant dans une optique de saisie des évolutions sociologiques d'une organisation syndicale (Béroud, Denis 2015, et les différents textes constituant ce dossier).

1.3. Plan du rapport

Le rapport est structuré de la façon suivante. Nous revenons dans une première partie sur le rapport et les attentes de l'UNSA à ce nouveau régime de représentativité. Ce nouveau régime met fin à un modèle organisé autour de la notion de « présomption irréfragable de représentativité » qui n'était plus capable de définir les règles de participation à la représentation et négociation collective. Cette notion « accorde une rente de situation au Club des cinq qui pousse à l'institutionnalisation et engendre des fantômes syndicaux » (Mouriaux, 2007) : un syndicat sans activité réelle et sans adhérents pouvait (jusqu'à la définition de règles d'accords majoritaires en 2004) signer seul un accord s'appliquant à l'ensemble des salariés de son périmètre. Désormais pour être représentatif dans une entreprise, un syndicat doit réaliser au moins 10 % des suffrages aux élections professionnelles (nous reviendrons plus en détail sur les critères établis pas la loi). La nouvelle règle de validité des accords d'entreprises (ou d'établissement) pose que pour être valables, ils doivent être signés par un ou des syndicats représentatifs qui ont recueilli 30% des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles et ne pas faire l'objet de l'opposition d'un ou de plusieurs syndicats représentatifs qui ont recueilli la majorité des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles.

Après être revenue sur les usages stratégiques, notamment sur le plan judiciaire, de l'ancien régime, cette partie s'intéresse aux modalités de réception de ce nouveau cadre en interne au sein de l'UNSA.

Dans une seconde partie, nous présentons les usages de la loi dans les stratégies d'implantation de l'UNSA dans les entreprises privées. Le développement de l'UNSA est basé sur une logique d'implantation dans les entreprises, de façon à « démultiplier » la force de frappe et de réaliser

l'autre « moitié du chemin », c'est-à-dire de passer du score de 4,26 % en 2013 à la barre des 8 % en 2017. Pour cela, la création de sections et la syndicalisation des entreprises sont les éléments clés de la politique de structuration du développement. Se développe une méthodologie d'action qui fonde les principes de l'implantation. Dans les faits, cette logique de rationalisation et de structuration doit composer avec un certain pragmatisme. L'UNSA progresse-t-elle au détriment des autres organisations syndicales ? Nous verrons de quelle façon le développement de l'UNSA est un des moteurs d'une recomposition syndicale sans véritable resyndicalisation dans les entreprises. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'UNSA joue un rôle dans ces évolutions, quand bien même ce syndicat reste dans la posture d'un syndicat challenger. Fort d'une base militante importante, qui en ferait la quatrième organisation syndicale française en termes d'adhérents, mais composée pour beaucoup d'agents de la fonction publique où l'UNSA a gagné sa représentativité, quelle est la stratégie d'implantation du syndicat dans le privé ?

2. L'UNSA et la question de la représentativité

2.1. Une remise en cause du système en vigueur issu de l'après-guerre

Le système de représentativité (1945-2008)

« La notion de représentativité appartient à un réseau sémantique qui comprend les termes de droit constitutionnel, liberté, pluralisme, proportionnelle, critère, prérogatives. Il est en corrélation directe avec représentation dans une tension qu'il est possible de formaliser en avançant que le système français rend possible l'existence de syndicats représentatifs ne disposant que d'un délégué à même de mettre en œuvre la présomption irréfragable et de syndicats puissants numériquement, mais auxquels la reconnaissance n'est pas accordée. Puissance du droit qui apparaît, en toute clarté, n'être pas la justice » (Mouriaux, 2007).

Ainsi s'exprime un des spécialistes reconnus du syndicalisme français, René Mouriaux, en 2007 lors d'un colloque sur la division syndicale organisé par la CGT. Le contexte de l'époque est celui d'une remise en cause exacerbée des règles de la représentativité. « Les accords minoritaires sont devenus de plus en plus insupportables, l'inégalité de traitement entre syndicats de plus en plus arbitraire. La crise s'étale. Comment la résoudre sans s'appuyer sur les suffrages des salariés ? » s'exprime le politiste. Les critiques à l'encontre du régime en vigueur de représentativité se multiplient à cette époque.

Le précédent régime de représentativité a fonctionné de 1945 à 2008. La question de la représentativité des syndicats se pose en fait dès le début du siècle. Les syndicats et organisations ouvrières sont autorisés depuis la loi Waldeck Rousseau du 21 mars 1884 qui abroge la loi Le Chapelier du 14 juin 1791. La loi du 12 avril 1920 élargit le champ de représentation des syndicats. Avec cette loi sur « *l'extension de la capacité civile des syndicats* » (Béroud, Le Crom, Yon, 2012, p. 7), les syndicats vont pouvoir représenter la profession entière et non pas seulement leurs adhérents. Cette loi impose également que les conventions collectives soient signées par des organisations représentatives. Dès 1920, la France se différencie ainsi d'autres pays en permettant aux syndicats de négocier pour des professions entières et pas seulement pour leurs membres. La question de la représentativité syndicale apparaît alors : qu'est ce qu'un syndicat représentatif ? Les critères s'arrêtaient alors à « *des logiques comptables* » (cotisations versées) et des « *logiques d'activité* » (activité de défense des intérêts de la profession) (*Ibid*.). Le 17 août 1936, une circulaire impose officiellement les premiers critères de représentativité. L'effectif est toujours le principal critère de représentativité, auquel s'ajoutent l'importance des cotisations, la régularité de ces dernières, mais aussi la liberté d'adhésion au syndicat. La circulaire demandait à ce que les syndicats s'entendent pour désigner une délégation dans les cas où il existait plusieurs organisations représentatives dans une même branche. Selon les auteurs cités ci-dessus, à l'époque déjà, certains syndicats revendiquaient une représentativité en fonction des résultats aux élections des délégués du personnel. Durant la Seconde Guerre Mondiale, la représentativité syndicale fut mise « entre parenthèses ». Le régime de Vichy imposa un syndicat unique et obligatoire. Durant cette période « *les conventions collectives pouvaient être étendues sans que les signataires soient représentatifs* ». Les confédérations sont dissoutes par un décret le 16 août 1940.

Le traumatisme de la Seconde Guerre Mondiale et du syndicat unique va pousser le gouvernement à proposer de nouveaux critères de représentativité plus précis. La circulaire Parodi du 28 mai 1945 impose des critères cumulatifs de représentativité qui seront repris dans la loi du 12 février 1950 :

- « *l'effectif* » qui correspond au nombre d'adhérents ;
- « *l'indépendance* » du syndicat vis à vis de l'employeur ;
- « *les cotisations* » versées par les adhérents aux syndicats, qui reprend l'idée de la circulaire de 1936 soit l'importance de la cotisation et sa régularité ;
- « *l'expérience* » et « *l'ancienneté* » du syndicat ;
- « *l'attitude patriotique pendant l'occupation* ».

Ces critères seront inscrits dans le droit jusqu'en 2008.

Le 13 mars 1947, un élément supplémentaire est ajouté : le droit d'élaborer des conventions collectives selon un pourcentage minimum d'effectifs syndiqués. Cela signifie que « *les syndicats justifiant de 10% d'effectifs syndiqués dans la branche et de 25 % dans la catégorie professionnelle peuvent élaborer des conventions collectives* » (*ibid.)*. Toutefois, il s'est avéré impossible de déterminer le nombre réel de syndiqués dans la branche ou dans la catégorie professionnelle, à cause de problèmes matériels mais aussi parce que certains syndicats tels que la CFTC refusaient de divulguer ce type d'information.

Un nouveau système est adopté le 8 avril 1948, qui fixe une liste de quatre syndicats représentatifs : la CGT, la CGT-FO (créée en 1947 par scission de la CGT), la CFTC et la CGC (future CFE-CGC). Cette liste s'étendra à la CFDT (nouvelle dénomination prise par la CFTC en 1964) par l'arrêté du 31 mars 1966 (et s'appliquera donc également à la CFTC dite « maintenue »). En 1968, une loi permet à tout syndicat affilé à une organisation représentative sur le plan national, « considéré comme représentatif dans l'entreprise », de désigner un délégué syndical dans les structures de plus de 50 salariés. Avec l'arrêté de 1966, c'est le paysage de la négociation collective qui change, tandis qu'avec la loi de 1968, c'est celui de l'exercice du droit syndical en entreprise. Ces différents éléments juridiques successifs consolident *un modèle de « représentativité présumée »*, c'est-à-dire fondée sur le principe d'une *présomption irréfragable de représentativité* pour ces cinq syndicats. Un arrêt de la Cour de cassation de 1983 précise que tout syndicat affilié à une organisation représentative sur le plan national est considéré comme représentatif dans l'entreprise. La présomption fut généralisée et le seul fait d'être affilié à un des cinq syndicats suffisait à être représentatif. Ce régime, au final, « ne favorise pas seulement les confédérés représentatifs, elle pénalise les entrants qui doivent prouver leur représentativité. » (Mouriaux 2007). C'est dans ce système alternatif de représentativité « prouvée » que se situent l'UNSA à l'instar des autres syndicats « outsiders ».

L'UNSA et cet ancien régime : faire preuve de sa représentativité

Avant la loi du 20 août 2008, à côté du régime de la représentativité « *présumée* » (ou « d'emprunt »), existait la possibilité d'une « représentativité *prouvée* ». Les syndicats ne pouvant se prévaloir de la présomption irréfragable de représentativité devaient ainsi *prouver leur représentativité, dans des contextes où celle-ci leur était contestée ou disputée.* C'est ainsi devant les tribunaux, attaqués par l'employeur ou d'autres OS, que le syndicat devait démontrer qu'il remplissait les critères de représentativité dans le cadre d'exercice de la prérogative litigieuse. La règle de concordance s'appliquait alors, selon laquelle le syndicat doit prouver sa représentativité au niveau où il entend la prérogative qui exige la qualité de syndicat représentatif (par exemple au niveau de l'établissement ou de l'entreprise), ce qui implique qu'un syndicat ne pouvait prétendre être représentatif *in abstracto* (Cothenet, Dirringer, 2015). La jurisprudence a modifié l'appréciation des critères cités plus haut. Outre le fait que le critère de l'attitude pendant l'Occupation est progressivement tombé en désuétude, un arrêt de la Cour de cassation (5 novembre 1986) avait précisé que ces critères n'étaient pas cumulatifs. C'était donc une appréciation globale que formulaient les juges : « La faiblesse de certains critères pouvait être compensée par le poids d'autres critères, autorisant, par exemple, la reconnaissance de la représentativité d'une organisation jeune, mais très active, ou ayant peu d'adhérents, mais recueillant beaucoup de suffrages aux élections. » (id., p. 113). Dans un arrêt de 2002, la Cour de cassation a érigé deux éléments en conditions, les autres critères étant rabaissés au rang d'indices : les juges devaient constater *l'indépendance* et caractériser *l'influence* du syndicat.

Une troisième possibilité (après la représentativité prouvée et la représentativité présumée) était enfin *l'absence de contestation* : une organisation pouvait être représentative et se présenter au premier tour des élections par absence de contestation, c'est-à-dire « en quelque sorte par acquiescement ou reconnaissance mutuelle » (id., p. 113). A l'échelle nationale, au final, si cinq organisations syndicales bénéficient donc de la présomption de représentativité, dans le cadre des branches et des entreprises, d'autres syndicats peuvent également se prévaloir de ce statut, après en avoir fait la preuve ou par absence de contestation. Ils bénéficient ainsi des mêmes avantages prévus par le Code du travail ou les accords syndicaux d'entreprise, en matière de crédit d'heures, de locaux, etc. Les syndicats reconnus représentatifs à l'échelle d'une entreprise ou d'une branche participent aux négociations. Chez les cheminots par exemple, huit syndicats étaient représentatifs avant la loi de 2008 : cinq organisations syndicales affiliés aux syndicats confédérés et trois syndicats autonomes, la FGAAC (agents de conduite), Sud-Rail et l'UNSA. De nombreuses entreprises comportent leur propre syndicat.

A son origine, l'UNSA est principalement présente dans la fonction publique, avec en particulier un fort bastion dans l'Education nationale issu de la scission de la Fédération de l'éducation nationale en 1992[15]. Comme indiqué plus haut dans l'encadré 1, l'Union nationale des syndicats autonomes se crée en 1993 comme le regroupement de plusieurs syndicats issus de la mouvance autonome. « La création de l'UNSA constitue la première tentative réussie de regroupement structuré de plusieurs organisations syndicales non confédérées se réclamant du réformisme » (Brucy, 2003) depuis la scission de 1948 entre la CGT et FO. Plusieurs des syndicats fondateurs de l'UNSA (FAT, FGSOA, FGAF)

[15] La FEN expulse de ses rangs plusieurs syndicats en 1992, dont le SNES et le SNEP, qui se regrouperont au sein d'une Fédération syndicale unitaire (FSU) en 1993.

s'étaient auparavant regroupés au sein du « Groupe des Dix », créé par dix organisations en décembre 1981. Le Groupe des Dix avait été créé dans le sillage de la victoire de François Mitterrand à l'élection présidentielle, dans le but de favoriser un nouveau pôle syndical issu de la tradition autonome et non-confédérée. Après avoir assisté à un mouvement de confédéralisation dans les années 1970 (des organisations autonomes rejoignent les confédérés), l'autonomie regagne du prestige dans les années 1980, explique René Mouriaux. Le Groupe des Dix, conçu comme une plate-forme de rencontres entre syndicats, ne parvient pas à se structurer suffisamment lors de ses premières années d'existence ; la FEN organise de son côté le rassemblement réformiste qui donnera naissance à l'UNSA. Le Groupe des Dix ou G10 s'élargira à partir de 1989 en s'ouvrant à SUD-PTT, issu d'une scission de la CFDT. Avec la multiplication des syndicats SUD, le G10 évolue rapidement et se transforme en une Union syndicale Solidaires en 1998.

Le développement de l'UNSA dans le privé se fait dans un second temps. L'UNSA présente des listes aux élections prud'homales de 1997 et réalise quelques scores notamment dans l'agriculture ou l'encadrement, mais couvre une très faible portion du territoire. C'est l'arrivée, au début de l'année 1998, de militants issus de FO, en rupture avec la ligne confédérale, qui va permettre à l'UNSA de se développer dans le secteur privé et fonder une stratégie de développement interprofessionnelle.

Pour affirmer et tenter de prouver sa représentativité, l'UNSA va agir à plusieurs niveaux : au niveau de l'interpellation à l'échelle nationale des pouvoirs publics, au niveau de l'action juridique au sein des branches et entreprises par le biais des procès en représentativité qui lui sont intentés. Par ces différents canaux, l'UNSA se situe donc dans un usage du droit et de la règle comme d'action et de reconnaissance, à l'image des registres d'actions mobilisés à cette même époque par les syndicats Solidaires (Denis, 2003).

- *Une interpellation des pouvoirs publics sur les plans juridique et politique*

Dès 1994 et un an à peine après sa création, l'UNSA adresse une demande de représentativité au Premier Ministre de l'époque, Édouard Balladur. Ce dernier, « par une lettre au statut incertain », comme le rappelle René Mouriaux (2007), reconnaît en juillet 1994 « une indéniable représentativité » à l'UNSA. Une lettre au statut proche avait d'ailleurs été signée par Jacques Chirac, le 5 août 1976, à la fin de son mandat de Premier ministre de Valéry Giscard d'Estaing, déclarant alors la FEN « comme l'une des organisations syndicales les plus représentatives ».[16] On notera qu'à la même époque et suivant en cela une stratégie comparable, Solidaires adresse une demande officielle de représentativité dans la fonction publique à Édouard Balladur en juin 1994, dans le cadre d'une nouvelle répartition des sièges au conseil supérieur de la fonction publique d'Etat. Cette lettre restera sans suite (Béroud, Denis, 2013).

Bien que disposant aux yeux du Premier Ministre d'alors d'une « indéniable représentativité », de fait, l'UNSA ne dispose pas des attributs de celle-ci telle que définie légalement. Le syndicat juridicise son combat en faisant une utilisation « offensive » des règles à l'instar des syndicalistes de SUD-PTT (Denis, 2003), dans le cadre de procès multiples (voir ci-dessous). Dans les années qui suivent, l'UNSA va se voir reconnaître comme organisation représentative dans les trois fonctions publiques, résultat

[16] L'organisation enseignante, bien que disposant de plus d'adhérents que la CFTC, n'accède pas à l'époque à la présomption irréfragable de représentativité mais bénéficie d'un statut intermédiaire (accès aux crédits de la formation syndicale, admission à l'IRES en 1982 à côté des cinq confédérations).

d'un développement rapide au-delà des seuls personnels de l'Education nationale. En 1996, l'amendement Perben réforme les règles de la représentativité dans la fonction publique. Le nouveau dispositif prévoit un nombre de sièges supérieur pour les organisations présentes dans les trois Fonctions publiques, État, collectivités locales, hôpitaux. Cette nouvelle approche privilégie l'UNSA présente dans l'ensemble de la fonction publique, au détriment de ses concurrents « outsiders » directs, la FSU et de SUD, avec des implantations plus ciblées (Mouriaux, 2007).

Le syndicat se structure et étend également son développement dans le privé. L'UNSA commence par présenter des candidats aux prud'homales de 1997. Mais c'est le scrutin suivant, en 2002, qui va constituer un moment marquant dans l'histoire du jeune syndicat. L'UNSA parvient à développer sa base militante et à présenter des candidatures pour le scrutin, ce qui lui permet de construire un réseau national (Verrier, 2006). Lors de ces élections, l'UNSA réalise un score inattendu de 5 % des suffrages. L'investissement des militants est salué par les résultats encourageants : un score multiplié par 7 par rapport à 1997 et 162 conseillers prud'homaux élus contre 27 (*Qu'est ce que l'UNSA ?*, p. 30). En retour, ce travail de développement assoit la logique interprofessionnelle de l'UNSA (qui n'a pas toujours été acquise lors de ses premières années d'existence) et lui permet de revendiquer sa représentativité à l'égal des cinq autres confédérations. L'UNSA a de nombreux arguments à faire valoir : 307 000 syndiqués, soit une force militante beaucoup plus élevée que la CFTC ; des cotisations représentant 46% de son budget ; une reconnaissance de représentativité dans les trois fonctions publiques et une trentaine de branches dans le privé ; une ancienneté de près de 10 ans ; une appartenance à de nombreuses instances, notamment la Confédération européenne des syndicats depuis 1999.

En 2003, l'UNSA médiatise une de ses actions juridiques à l'échelle nationale. Elle demande le 16 janvier 2003 au Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité à figurer parmi les organisations syndicales représentatives au niveau national. L'organisation sollicite de ce fait la modification de l'arrêté du 31 mars 1966, et entend également bénéficier immédiatement de l'un des avantages associés par les articles R. 136-1 et R. 136-2 du Code du travail à la reconnaissance de représentativité, et désirait se voir attribuer deux sièges au sein de la Commission nationale de la négociation collective (Tusseau, 2005). Ces demandes ont été implicitement rejetées par le Ministre. A l'époque, de nombreuses réactions s'entendent condamnant l'immobilisme et réclamant une réforme de la représentativité afin de redonner au syndicalisme sa nécessaire légitimité.

En conséquence de ce refus politique, l'UNSA forme le 20 juin 2003 un recours devant le Conseil d'Etat. Elle sollicitait également que le juge administratif enjoigne au Ministre, dans les deux mois à compter de l'annulation de son refus, de prendre toutes les mesures nécessaires à la reconnaissance de la représentativité du syndicat et de modifier les dispositions en cause. Suivant les conclusions du Commissaire du gouvernement J.-H. Stahl, l'Assemblée du contentieux a refusé de considérer que l'UNSA satisfaisait aux critères de représentativité et n'a pas fait droit à sa requête.[17] Le Conseil d'Etat porte au crédit de l'UNSA son nombre important d'adhérents et sa progression continue aux élections prud'homales. « *Force est de reconnaître que certains éléments plaident dans le sens de la représentativité de l'UNSA* » écrit le commissaire de gouvernement, qu'Alain Olive cite dans son éditorial d'UNSA Magazine de novembre 2004. « *L'indépendance de cette union de syndicats vis-à-vis des employeurs nous apparaît établi de manière certaine ; quant à l'expérience et à l'ancienneté, elles nous paraissent attestées à la fois par l'action développée par l'UNSA depuis maintenant plus de dix*

[17] Arrêt du 5 novembre 2004.

ans et aussi par celles, bien antérieures, transmises par les organisations syndicales qui ont été à l'origine de sa création. Il ressort par ailleurs des éléments versés au dossier que les cotisations versées par les adhérents sont suffisantes pour corroborer la réalité et l'indépendance de l'organisation. »

Néanmoins, considérant que l'UNSA n'est représentative que dans 24 branches professionnelles et que l'essentiel de son implantation se situait encore dans la fonction publique, le Conseil d'Etat estime que l'audience de l'UNSA n'est pas suffisante pour lui ouvrir le droit de figurer au nombre des organisations syndicales les plus représentatives au plan national. Pour certains commentateurs, ce déséquilibre privé/public est un argument jurisprudentiel contestable puisque d'autres syndicats connaissent un semblable déséquilibre, par exemple la CFE-CGC très peu implantée dans le public (Tusseau, 2005). Les conclusions du commissaire du gouvernement produisent le sentiment d'une partie perdue de peu, en tout cas elles entretiennent un espoir réaliste : « *que la progression de l'UNSA se confirme, que son implantation dans le secteur privé s'affermisse, que ses bons résultats électoraux se répètent, et la question se poserait alors dans des termes renouvelés* » (Arrêt, commentaires Stahl). Les considérants de la réponse du Conseil d'Etat déclinent « *les éléments permettant la reconnaissance de l'Union [UNSA] comme organisation syndicale "à part entière"* » (*Qu'est ce que l'UNSA ?* p . 35).

A la suite de cette décision, le secrétaire général de l'UNSA, Alain Olive, rédigera un éditorial offensif et déterminé dans l'UNSA Magazine de novembre 2004, intitulé « Représentativité : nous gagnerons ! ». Il resitue la décision du Conseil d'Etat sur le plan politique :

> « Figer le paysage syndical comme le Conseil d'Etat vient de le décider est aussi un acte politique, bien qu'il s'en défende et laisse ouverte l'option d'une reconnaissance future de notre organisation. (…) En partant d'une idée saugrenue, qui est de penser que les salariés, en France en 2004, doivent pouvoir choisir librement leurs représentants, nous avons mis à jour la crise de la démocratie sociale. Désormais, rien ne sera plus jamais comme avant. Les seules questions qui se posent maintenant sont les suivantes : qui prononcera l'éloge funèbre d'un système défunt, et dans quels délais ? Quand l'UNSA sera-t-elle reconnue ? Car le temps presse. Le syndicalisme français, la représentativité des organisations syndicales doivent se rebâtir sur de nouvelles bases. »

Le reste de l'éditorial est à l'avenant, insistant sur la combativité de l'UNSA et sa volonté de prouver par son développement sa place importante dans le syndicalisme français.

L'UNSA va alors investir la question de la démocratie sociale et de la représentativité par le vote. Verrier (2006) insiste sur l'angle d'attaque retenu dès la constitution du dossier auprès du Conseil d'Etat. Ce dossier contient en effet une fiche technique mettant principalement en avant les scores électoraux, « *soulignant le souci de l'UNSA de légitimer l'élection dans les entreprises ou dans la fonction publique comme le seul indicateur – ou au moins l'indicateur le plus objectif – de la représentativité et de l'implantation syndicale.* La nécessité pour les dirigeants de l'Union de produire du chiffre électoral pour souligner son implantation syndicale – dans le cadre notamment des procès en représentativité – les a conduits à privilégier cet indicateur pour établir la représentativité des organisations syndicales » (id., p. 34, souligné par nous). L'élection est perçue par les responsables syndicaux de l'UNSA comme le mécanisme le plus fiable de détermination de la représentativité, dès lors que celle-ci est perçue comme une catégorie juridique imprécise (Chatriot, 2015). Nous reviendrons plus loin sur les tenants et aboutissants de cette lecture en termes de « démocratie

sociale », qui importe les principes du gouvernement représentatif dans les déterminants de la représentation syndicale (Maggi-Germain, Offerlé, Pernod, 2014).

Une autre forme d'interpellation des pouvoirs publics sera menée conjointement par l'UNSA en relation avec deux autres syndicats, la FSU et Solidaires, comme nous l'avons évoqué en introduction. Ces trois syndicats créent en décembre 2005 un « Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales ». Ils organisent un colloque sur « la représentativité syndicale » en novembre 2006. Les trois syndicats récusent l'amendement Perben, le décret de 1966 et réclament un système de représentativité fondé sur l'élection. Ce colloque se tient à une période où l'idée d'une réforme de la démocratie sociale et de la représentativité a été formulée dans plusieurs rapports (rapport Chertier « Pour une modernisation du dialogue social », avril 2006 ; rapport Hadas-Lebel « Pour un dialogue social efficace et légitime », mai 2006). Le rapport Hadas-Lebel formule explicitement des propositions de réforme du régime de représentativité fondé sur l'audience électorale, mesurée à l'occasion des élections professionnelles, des élections prud'homales ou d'une élection de représentativité. Il suggérait de fixer le seuil de représentativité à 10 % afin de limiter la dispersion syndicale. En novembre 2006, consulté sur ce sujet, le Conseil économique et social formule un avis et pose clairement la nécessité de réformer le système actuel. Il recommande également d'apprécier la représentativité syndicale en fonction des résultats recueillis par chaque organisation lors des consultations électorales, en retenant un seuil de représentativité égal ou supérieur à 5 %. En juin 2007, le Premier Ministre François Fillon adresse un document d'orientation aux partenaires sociaux les invitant à négocier sur la représentativité syndicale, la validité des accords collectifs et sur le développement du dialogue social dans les PME. Ces négociations aboutiront à la « position commune » signée par la CGT, la CFDT, le Medef et la CGPME, qui servira de base au projet de loi sur la rénovation de la démocratie sociale.

De 1994 à 2007, l'UNSA a ainsi mené *un combat politique, juridique et médiatique à une échelle nationale,* ayant contribué à mettre la question de la représentativité sur l'agenda et à préparer le terrain pour une réforme. Exclue de la négociation de 2007-2008 entre partenaires sociaux pour la raison même de sa non-représentativité nationale, l'UNSA s'opposera fermement à la position commune et à la stratégie poursuivie par la CGT et la CFDT à l'époque (voir plus loin).

- *Les usages du droit pour prouver sa représentativité sur le terrain*

L'usage du droit se fait également – et peut-être d'abord – au niveau du terrain, c'est-à-dire dans les entreprises où la représentativité de l'UNSA est fréquemment contestée par les autres OS ou les directions. Dans les entreprises, les enjeux de la quête de représentativité sont similaires à ceux poursuivis au niveau national : obtention de la reconnaissance et validation juridique d'une représentativité « réelle » (c'est-à-dire actée par le travail syndical au quotidien), droit de participer aux négociations, bénéfice de droits syndicaux, enfin absence de discrimination.

Les chiffres sur le nombre de procès varient selon les sources. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi de 2008, la presse indique un chiffre compris entre 1 300 à 1 400 procès faits à l'UNSA.[18] De

[18] Chiffres donnés dans *Liaisons sociales*, « Séisme sur l'échiquier syndical », décembre 2008 et E. Franck, « L'UNSA et Solidaires s'activent pour s'implanter dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, 18/11/2008.

1998 à 2006, 924 procès avaient été intentés à l'UNSA (et à peu près autant pour Solidaires[19]) selon Claude Katz, avocat et porte-parole de l'Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales. Lors du colloque « Démocratie sociale : quelle représentativité syndicale ? » organisé en novembre 2006, les trois syndicats à l'origine de cet observatoire (UNSA, Sud, FSU) demandent aux cinq syndicats représentatifs de respecter une « trêve » dans leur guérilla judiciaire. Celle-ci est « désastreuse » pour le mouvement syndical. « Quelle image consternante de division est ainsi donnée du syndicalisme par de telles procédures » s'indigne Maître Katz. Nous ne disposons pas de données officielles sur la proportion de procès gagnés et perdus par l'UNSA. Le syndicat s'implante par endroit en ayant réussi à plaider sa représentativité à partir des critères d'audience et d'indépendance. D'un juge à l'autre, l'appréciation peut varier. Au niveau des branches, la représentativité de l'UNSA est aussi remise en cause. Par exemple dans le cas de l'assurance, l'UNSA a pu siéger dans des instances paritaires de 2005 à 2007 avant d'être contestée devant le tribunal administratif par d'autres organisations syndicales (Guillaume, 2013).

Les résultats suivants tirés de notre enquête indiquent que près de *30 % des militants UNSA dans le privé ayant répondu à notre questionnaire ont été confrontés à un procès dans le passé.* La grande majorité des répondants indique que le procès a été gagné mais bien entendu ces statistiques souffrent d'un effet de composition (en particulier parce que des syndicats ayant perdu leur procès ont très certainement disparu ; seuls les « survivants » sont encore là pour répondre à l'enquête). Du point de vue de la sociologie militante, il est très probable que cette période de procès à répétition ait été un élément marquant de la socialisation identitaire de l'UNSA, renforçant le sentiment d'appartenance à un syndicalisme « différent », « alternatif », attaqué car remettant en cause l'ordre établi. L'investissement de la sphère du droit par les militants de l'UNSA permet par ailleurs d'acquérir un savoir-faire accumulé en matière de contentieux et de judiciarisation du dialogue social (Pélisse 2009 ; Béroud, Denis, 2013). Il convient donc pour ces raisons de différencier les entreprises où l'UNSA a tenté de s'implanter avant 2008 et celles où l'UNSA n'est présente que depuis le changement de modèle. Ces entreprises ayant connu le modèle d'avant 2008 ont donc dû s'adapter et passer par les urnes pour renouveler leur représentativité acquise judiciairement. Dans le second cas, les sections créées depuis 2008 n'ont connu que le modèle électoral.

Est-ce que dans le passé, votre syndicat dans votre entreprise a déjà été devant la justice pour prouver sa représentativité (ou a été attaquée par la direction ou d'autres syndicats de votre entreprise) ?

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	49	12,5%
Oui, et l'UNSA a gagné son procès	103	26,2%
Oui, mais l'UNSA a perdu son procès	6	1,5%
Non	172	43,8%
Je ne sais pas	57	14,5%
Autre cas de figure	6	1,5%
Total	393	100,0%

Source : enquête ORSEU, 2015

[19] Selon certains commentateurs, l'UNSA serait d'abord attaqué par les autres OS, tandis que Solidaires le serait d'abord par les directions qui craignent « jusqu'au fantasme » son syndicalisme de lutte. E. Franck, « L'UNSA et Solidaires s'activent pour s'implanter dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, 18/11/2008.

Cette période intensive en procès fonde ainsi l'histoire collective de l'UNSA et crée *un passé commun, celui d'une militance précaire et menacée*. « Etre ou ne pas être après 2013 ?, s'interrogeait Alain Olive à la tribune du congrès national de Pau en 2009 (cf. intro). A la différence des organisations syndicales représentatives inscrites à l'ancien arrêté de 1966, cette question n'a pas surgi pour nous avec la loi de 2008, nous nous la posons depuis… 1993. Certains découvrent seulement aujourd'hui, avec effroi, qu'ils sont mortels. Bienvenue au club, mes camarades ! Nous, nous vivons avec cette idée depuis notre naissance ».[20]

Dans certaines entreprises, il faut la volonté farouche de leaders locaux pour résister à la contestation des autres syndicats et de la direction. Une grande entreprise du secteur de l'assurance représente au sein de l'UNSA un cas typique du combat juridique mené sur plusieurs années. Dans cette entreprise où sont historiquement présents les cinq confédérations, l'UNSA n'a cessé d'être contestée par elles, dès 2005. Le responsable local de l'UNSA vient de la CFDT, qu'il a quittée après avoir été témoin d'arrangements douteux avec la direction. 80 adhérents de la section (sur 88) quittent la centrale pour créer l'UNSA en septembre 2005. La fédération Banque-Assurances de l'UNSA nomme alors des délégués syndicaux dans cette entreprise. Les cinq syndicats présents dans l'entreprise attaquent l'UNSA, ainsi que la direction, ce qui est « plus étonnant » (E30). Le juge déboute l'UNSA et la condamne à des dommages et intérêts. La stratégie du responsable local du syndicat est alors de systématiquement renommer des DS après chaque décision de justice, de façon à entretenir le combat sur le plan judiciaire.

> Il nous nommait délégués syndicaux, les autres nous contestaient, le temps de la contestation, tant qu'on n'était pas passés au tribunal, on était des délégués syndicaux, donc on pouvait bénéficier du droit syndical de l'entreprise, donc la prise en charge des frais de déplacement, participer aux négociations, tout ça ; et donc on passait au tribunal, on nous disait qu'on n'était pas représentatifs et donc, le matin on partait de chez nous on était délégués syndicaux, le soir on rentrait on ne l'était plus ! Le lendemain la décision tombait, dans les jours qui suivait systématiquement R. [le responsable syndical] nous renommait, donc les autres nous recontestaient, mais en fait comme il fallait répondre aux cinq critères : l'autonomie financière on l'avait, on avait la caution de l'UNSA national ; le fait de ne pas avoir été des collabos, bon ça c'est bon ; l'activité syndicale : quand on était délégués syndicaux on pouvait participer aux réunions, mais quand on ne l'était plus on ne pouvait plus le faire. Donc à chaque fois qu'on était nommés délégués syndicaux, en fait on pouvait accroitre notre activité. On faisait des tracts. Après le critère du nombre d'adhérents : on avait une centaine d'adhérents, car on a eu tous les adhérents de la CFDT qui sont venus d'un coup, sauf que la direction et les autres syndicats voulaient qu'on donne la liste des adhérents, et nous on refusait. (…) Ca a duré comme ça sur plusieurs années, ça nous a coûté beaucoup d'argent parce que à chaque fois on était condamnés à des dommages et intérêts, quand on ne les payait pas la CFDT nous envoyait des huissiers… Leur avocat était vindicatif, il nous attaquait nous, il disait que l'on créait le syndicat pour notre plaisir, pour notre confort personnel, et qu'en fait on ne représentait personne, qu'on ne représentait rien du tout. C'était super violent. (E30)

Le syndicat nomme ainsi des DS en décembre 2005, puis en janvier et mai 2006 : à chaque fois le syndicat est attaqué et perd son procès. Au même moment, un syndicat UNSA est reconnu représentatif dans une autre entreprise par un autre tribunal administratif, dans la même branche et avec semble-t-il une activité et un nombre d'adhérents comparables. « Comment un autre juge peut-il conclure le contraire avec un dossier quasiment identique ? » s'interroge à l'époque le responsable syndical.

[20] Alain Olive, rapport moral, congrès national de Pau, 2009.

La stratégie de re-nomination systématique après chaque procès perdu finit par payer. Ces nominations permettaient de faire de l'activité syndicale.

> – On est allé sept fois en procès. Ça prenait plusieurs mois pour aller au tribunal. Et pendant tout ce temps là, on était délégué syndical donc on bénéficiait du droit syndical, donc on pouvait se déplacer et augmenter notre action syndicale. Parce que en fait ce qu'il fallait qu'on montre au juge, c'est qu'on avait une activité syndicale et on ne pouvait pas l'avoir si on n'était pas… d'ailleurs c'est assez marrant comme critère parce qu'il faut avoir une activité syndicale mais si on n'a pas de mandat syndical on ne peut avoir cette activité !
> – C'est donc ce qui a permis que ça passe à la septième fois ?
> – Alors à la septième fois c'est passé pour un truc délirant, parce que un des critères c'était l'autonomie vis-à-vis de la direction et l'influence qu'on avait dans l'entreprise. Et le juge a dit que vu le nombre de procès qu'on a eu de la part de la direction, on n'était pas liés à eux, et que vu l'acharnement des autres syndicats vis-à-vis de nous, c'était que forcément on avait de l'influence dans l'entreprise. Et il nous a donné notre représentativité sur ça. (E30)

La Direction n'a pas attaqué l'UNSA lors du dernier procès en représentativité. Les cinq autres syndicats étaient en revanche ligués contre l'organisation. Le cas de cette entreprise symbolisait la « répression » syndicale à l'encontre de l'UNSA et avait d'ailleurs été présenté lors de la conférence sur la liberté syndicale co-organisée par le syndicat. A partir de 2007 et de la victoire en justice, les changements sont nombreux. La section syndicale peut présenter des listes au premier tour des élections, elle bénéficie du droit syndical, d'un budget, d'un local, de possibilités de formation… Dans les étapes précédentes, la section se réunissait de façon clandestine (« on faisait nos réunions dans des chambres d'hôtel, on utilisait nos *miles* SNCF pour prendre le train… »), désormais elle bénéficie d'une certaine stabilité. L'UNSA se présente pour la première fois en 2007 dans l'établissement principal, quelques semaines seulement après le procès qui lui accorde la représentativité, et réalise un peu moins de 11 % des suffrages, ce qui est un excellent score pour un syndicat tout récemment créé. « La loi du 20 août 2008 arrive l'année suivante, on est direct au-dessus des 10 % » (E30).

Cet exemple illustre aussi une forme de solidarité interne à l'UNSA : outre l'aide de la fédération Banque-Assurances, qui prend la forme de conseils juridiques et d'aides financières pour payer les dommages et intérêts, l'UNSA nationale intervient également. Le numéro 2 du syndicat, Jean Grosset, intervient auprès de la direction. D'autres syndicats UNSA sont venus aider la section dans ses actions de tractage : « on a cent adhérents mais répartis sur toute la France, on ne va pas faire descendre un mec de Nice pour un tractage à Saint-Denis ! On a l'UNSA-Police qui nous ont aidés, l'UNSA-Pharma… » (E30). Il témoigne aussi de d'une maîtrise collective et individuelle de la judiciarisation des relations collectives, combinée à un engagement éprouvant, physiquement et mentalement, pour le leader syndical local.

2.2. L'UNSA face au nouveau système de 2008

Une approche critique de la Position commune

A la suite de la mise sur l'agenda de la question de la réforme de la représentativité, notamment à la suite du rapport Hadas-Lebel de 2006, le gouvernement organise une concertation entre les partenaires sociaux (les syndicats outsiders, de par leur statut même de non-représentativité, ne participant pas à cette négociation). La négociation porte sur un ensemble de thèmes centraux : les règles de représentativité, mais aussi la réforme du dialogue social et le financement du

syndicalisme. Des réformes des modalités de la négociation avaient eu lieu quelques années plus tôt : touchant au caractère « minoritaire » ou « majoritaire » de la signature d'accords par les partenaires sociaux, elles n'avaient qu'effleuré le sujet de la représentativité syndicale alors que ce dernier aurait dû faire partie intégrante de la réforme pour l'UNSA. La question de la représentativité se pose en effet avec d'autant plus d'importance que le nombre d'accords dits minoritaires progresse, notamment après la mise en œuvre des 35 heures (Mouriaux, 2007). Ces accords organisant le temps de travail dans la branche ou l'entreprise peuvent ainsi être signés par un seul syndicat dans certains cas, représentant en termes d'audience une minorité de salariés ; pareille situation s'observe également dans le cadre de la réforme de l'assurance-chômage pour les intermittents du spectacle. La petite fédération CFDT du spectacle signe l'accord, entrainant des manifestations et protestations importantes, et ceci alors même que la confédération d'appartenance s'était opposée à la pratique des accords minoritaires. Pour René Mouriaux (2007), trois facteurs se complètent pour renforcer cette crise de la représentativité : un privilège accordé à la CFE-CGC qui n'est plus d'actualité dès lors que d'autres syndicats comme l'UCC-CFDT sont passés devant le syndicat catégoriel ; l'amendement Perben qui favorise les organisations confédérées et pénalise les syndicats autonomes ; le maintien de la CFTC dans le « club des cinq » alors que d'autres syndicats (UNSA, FSU, Solidaires) ont plus d'adhérents.

La loi Fillon de 2004 pose le principe de l'accord majoritaire : au niveau de l'entreprise et de la branche, l'accord doit reposer sur une majorité en voix. Cependant, un accord minoritaire sera valable dès lors qu'il ne fait pas l'objet d'une opposition d'un ou des syndicats représentatifs majoritaires. Au niveau interprofessionnel, le principe majoritaire est attaché au nombre de signataires (trois syndicats contre deux par exemple). « Détail piquant, poursuit Mouriaux, si l'UNSA était reconnue représentative, la possibilité d'une égalité entre signataires et non signataires d'un accord interprofessionnel existerait. » (Mouriaux, 2007). Pour l'auteur, ce texte ne résout pas les problèmes, au contraire il les rend encore plus visibles.

La négociation entre partenaires sociaux sur la réforme du dialogue social, débutée en janvier 2008, aboutit en avril 2008 à la proposition d'une « position commune » qui sera signée par le Medef et la CGPME, côté patronal, et par deux syndicats de salariés, la CGT et la CFDT.

Le texte de la position dite commune propose *sept critères* pour apprécier la représentativité syndicale : les effectifs d'adhérents et les cotisations, la transparence financière (certification des comptes), l'indépendance, le respect des valeurs républicaines, l'influence (activité, implantation, etc.), une ancienneté de deux ans minimum, ainsi que l'audience établie à partir des élections professionnelles (élections aux comités d'entreprise ou à défaut des délégués du personnel). Pour ce dernier critère, un seuil de 10% des « suffrages valables exprimés » est fixé. En matière de négociation collective, un syndicat pourrait négocier uniquement au niveau auquel il a été reconnu représentatif (entreprise, branche, national). Pour être valide, un accord devrait avoir reçu la signature d'un ou de plusieurs syndicats ayant recueilli seul ou ensemble au moins 30 % des suffrages exprimés et ne pas rencontrer l'opposition des syndicats ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés.

Ce texte a recueilli de vives critiques. Le choix des élections professionnelles (au comité d'entreprise) a été un des objets de ces critiques. L'UPA (Union professionnelle artisanale) a refusé ce texte au motif qu'il exclut les salariés des plus petites entreprises et artisans. L'UNSA a également mis en cause ce choix. L'UNSA a pourtant, de façon constante, été favorable au critère de l'audience et donc

des élections pour fonder la légitimité syndicale. Le syndicat a ainsi approuvé le l'avis du Conseil économique et social qui se fondait sur le principe de l'élection. Néanmoins l'UNSA s'est opposée au choix des élections professionnelles pour asseoir le nouveau régime de représentativité. L'union était ainsi favorable au choix de l'élection prud'homale pour plusieurs raisons : c'est, d'abord, la seule élection où l'ensemble des salariés peuvent s'exprimer. En tenant compte des PV de carence, l'UNSA estime que seuls 30 % des salariés prennent part au vote dans les élections professionnelles.[21] Il faut également tenir compte d'une logique d'opportunité. Dans l'ancien modèle hérité du décret de 1966, les élections prud'homales étaient, par la force des choses, les seules élections où l'UNSA pouvait se présenter librement. De son côté, Solidaires plaidait un calcul de la représentativité en cumulant les résultats des élections prud'homales du secteur privé et de la fonction publique, ainsi qu'une prise en compte d'un vote des chômeurs[22]. Cet argument est également porté par certains militants de l'UNSA, lors du congrès de 2015, qui plaident pour une mesure de « représentativité globale », additionnant les voix du public et du privé.

A l'époque, l'autre argument de l'UNSA en faveur de l'élection prud'homale est que celle-ci « aurait attribué une représentativité nationale descendante, partant d'une représentativité élective nationale et s'étendant aux entreprises » (idem). Cela aurait eu pour effet de protéger l'implantation syndicale (un syndicat s'implantant n'aurait pas été sous la menace de passer un seuil électoral), en offrant une présomption simple de représentativité aux syndicats.[23] Avec la position commune, la loi se fonde selon l'UNSA sur un « *redoutable pari : que le syndicalisme français sera assez puissant pour instaurer un rapport de force conséquent dans les entreprises face aux employeurs* » (id.). L'entreprise devient en effet « le lieu exclusif du fondement de la légitimité syndicale »[24] dans un contexte où la décentralisation des accords devient de plus en plus forte. Cette double prédominance du local (dans le mécanisme électoral et dans la production des normes) renforce selon l'UNSA les positions du Medef, d'un côté, de la CGT et de la CFDT de l'autre. La CGT approuve ce texte dans la mesure ces nouvelles mesures ne permettront plus la signature d'accords minoritaires contournant l'influence de la CGT auprès des salariés[25]. La CFDT approuve le principe de la démocratie sociale formalisé par le texte.

Les attaques contre la CGT et la CFDT ont été fortes à cette époque. Pour le responsable de l'UNSA, le cumul des différents critères prévus dans la position commune et le choix d'une ancienneté minimum de deux ans formalisent une opération de conservation des intérêts des syndicats en place

[21] Cf. « L'analyse de l'UNSA concernant la loi « Rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » » http://www.UNSA.org/?Renovation-de-la-democratie.html, août 2008.

[22] *Union Syndicale Solidaire, « 4ème Congrès : Saint Jean de Monts 3, 4 et 5 juin 2008 ».* Source : http://www.solidaires.org/article19629.html, consultée le 12/03/2014.

[23] Toutefois, on peut penser que, comparé à ce modèle « descendant » fondé sur l'élection prud'homale, le modèle « ascendant » issu des élections professionnelles correspond davantage à la logique d'action syndicale de l'UNSA fondée sur l'autonomie. L'autonomie, d'une certaine façon, c'est créer des sections et se présenter devant les électeurs. Mais il n'était pas anormal que, dans le contexte de l'ancien modèle de représentativité, l'UNSA plaide un élargissement des règles du jeu fondé sur les principes alors en vigueur : il y a cinq syndicats représentatifs à l'époque, l'union plaide pour qu'il y en ait un sixième selon une logique nationale et descendante (c'est d'ailleurs le sens même de la plaidoirie devant le Conseil d'Etat).

[24] UNSA, « L'analyse de l'UNSA concernant la loi « Rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail » ».

[25] Délibération de la commission exécutive confédérale, 16 avril 2008

au détriment des outsiders, dans une logique de *lock-in*[26]. La position commune conforte de fait la position dominante de la CFDT et de la CGT. Elle met sous pression les syndicats à l'audience la plus faible, en particulier la CFTC, tandis que la CFE-CGC, sans certitude quant à son positionnement catégoriel, estime que le texte va conduire « à des situations ubuesques » dans la mesure où un syndicat pourra être représentatif dans une entreprise sans l'être au niveau de la branche ou interprofessionnel.[27] Les réactions plus ou moins « à chaud » se multiplient. Le président de la CFE-CGC en appelle à la responsabilité du gouvernement. « S'il s'inspire de cette position commune, à terme il n'aura plus face à lui que deux ou trois trublions complices et c'est sans doute son objectif ». La position commune « porte en germe la déconstruction du syndicalisme français » et pousse à « la bipolarisation des relations sociales »[28]. Dans un communiqué, l'UNSA abonde dans le même sens : « Pour l'UNSA, cet accord est un mauvais accord dont l'objectif essentiel est d'opérer une recomposition syndicale à froid autour de la CFDT et de la CGT, organisations qui par leur histoire et leurs pratiques, ne peuvent incarner à elle seules les aspirations de tous les salariés de ce pays. »[29] La CGT et la CFDT sont communément critiquées pour le fait de donner, en apparence, les gages d'une ouverture du paysage syndical, tout en verrouillant de fait les conditions de participation à la représentation et à la négociation (Béroud, Yon et al., 2011 : 12). Sept ans plus tard, plus d'un tiers des militants et adhérents de l'UNSA pensent que le nouveau système mis en place après la loi de 2008 reste favorable à la CGT et à la CFDT. 65 % des militants de l'UNSA dans le privé pensent le contraire, ce qui indique finalement que le système apparaît, à l'expérience, moins verrouillé que ce qui avait été imaginé au départ.

La position commune sera globalement transposée dans le projet de loi présenté par le gouvernement.[30] Le débat parlementaire a lieu durant l'été 2008 et après avis et saisine du Conseil constitutionnel, la loi est adoptée le 20 août 2008 et promulguée au Journal Officiel le lendemain.[31]

Que pensez-vous de la proposition suivante : ce nouveau système est favorable à la CGT et la CFDT ?

	Pas du tout d'accord /Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord /Tout à fait d'accord	Total
Public	63,4	36,6	100,0
Privé	65,1	34,9	100,0
Total	64,2	35,8	100,0

Source : enquête ORSEU 2015

La loi du 20 août 2008

[26] « Aujourd'hui, le premier tour des élections professionnelles dans les entreprises n'est ouvert de fait qu'aux cinq confédérations présumées représentatives. Je n'aime pas les gens qui cachent leurs intérêts de boutique derrière de grands principes. » interview Alain Olive, *Les Echos*, 31/01/2008.

[27] B. Van Craeynest, président de la CFE-CGC, « La CFE-CGC et la CFTC rejettent la position commune », *L'Usine nouvelle*, 17/04/2008.

[28] Toutes les citations de B. Van Craeynest, *La lettre confédérale*, 18 avril 2008, cité in Béthoux et al., *La CFE-CGC*, 2013 : 169.

[29] Communiqué de presse, 2 juin 2008

[30] Pour une analyse de l'intérieur, par un haut fonctionnaire, de l'élaboration de l'action publique, voir Combrexelle (2013).

[31] Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (*JORF* du 21 août 2008).

- *Analyse des critères*

La loi du 20 août 2008 reprend les critères de représentativité proposés dans la position commune : l'indépendance ; le respect des valeurs républicaines ; l'ancienneté minimale de deux ans dans le périmètre géographique et professionnel visé par les statuts ; l'influence principalement caractérisée par l'expérience et l'activité, les effectifs et les cotisations ; l'audience électorale ; la transparence financière. Le respect des valeurs républicaines se substitue à l'attitude patriotique pendant l'Occupation, tandis que la transparence financière est le seul véritable critère nouvellement ajouté. Les autres éléments de la représentativité étant déjà utilisés par les juges dans le précédent régime.

L'audience électorale est désormais associée à des seuils minima à franchir. L'audience est fixée à 8 % des suffrages au niveau des branches et à 10 % aux niveaux du groupe, de l'entreprise et de l'établissement. Les résultats sont pris en compte au niveau des suffrages exprimés, quel que soit le nombre de votants, au premier tour des élections du CE, de la DUP ou à défaut des DP.

Pour les entreprises de moins de 11 salariés sans représentation élue (TPE), un scrutin spécifique, déconnecté de finalité électorale, participe à la mesure de l'audience nationale et professionnelle des syndicats. Cette dernière mesure a été prise de façon à répondre à une critique centrale de la position commune qui écartait les salariés des petites entreprises de la définition de la représentativité. La loi du 15 octobre 2010 fixera plus tard les termes des élections qui serviront fin 2012 à mesurer l'audience syndicale dans les plus petites entreprises. Près de quatre millions de salariés s'exprimeront ainsi sur leurs préférences syndicales sans autre enjeu que celui-ci.[32] La loi préserve par ailleurs le bénéfice catégoriel de la CFE-CGC. La loi « *autorise seulement aux cadres d'élire leurs représentants dans un collège spécifique* » (Béthoux et al., 2013). Les syndicats catégoriels non affiliés à la CFE-CGC ne pourraient pas en bénéficier. Par exemple, un syndicat de cadres affilié à un syndicat généraliste est représentatif seulement si sa confédération d'affiliation atteint les 10 % de suffrages dans tous les collèges confondus. Cette exception catégorielle fait l'objet de nombreuses critiques notamment de la part des organisations les plus menacées.

En 2010, la loi est complétée pour les agents de la fonction publique[33].

La loi fixe en définitive la représentativité de façon temporaire. Il s'agit au final d'une « déclaration périodique » de représentativité : au niveau interprofessionnel et des branches, tous les quatre ans, le ministre du Travail, après consultation du Haut conseil du dialogue social, dresse la liste des syndicats représentatifs résultant de l'application des critères. Au niveau de l'entreprise également, l'appréciation de la représentativité est périodique. Une organisation nouvelle (à la suite d'une implantation ou d'une scission par exemple) ne peut ainsi voir sa représentativité validée qu'à la suite de l'élection, et non entre deux élections.

[32] Pour une analyse de ce processus et des justifications des acteurs, voir Rey (2014).

[33] Les accords de Bercy du 2 juin 2008 sont intégrés à la loi sur la représentativité syndicale le 5 juillet 2010. Ils modifient les règles de représentativité dans le secteur public (Béroud, Yon et al., 2011) : abolition de l'amendement Perben et de la présomption irréfragable de représentativité dans le secteur public ; modification des modalités de représentation collective des agents publics par la suppression du paritarisme dans les comités techniques ; élargissement du champ de négociation dans la fonction publique ; validation de toute négociation désormais soumise au principe de l'accord majoritaire ; pas de seuil minimal pour bénéficier de la reconnaissance de représentativité, celle-ci est subordonnée à l'obtention d'élus (plus précisément, le syndicat doit avoir des élus au conseil supérieur de la fonction publique visée – d'Etat, hospitalière, territoriale – ; sont représentatifs tous les syndicats représentés au conseil supérieur, c'est-à-dire qui ont au moins 1 membre élu sur 20).

Les critères sont selon la loi censés être cumulatifs ; cependant ce principe a été revu par la jurisprudence de la Cour de cassation qui a précisé que l'activité, l'expérience, les effectifs et les cotisations, l'ancienneté minimale de deux ans et l'audience, si elle est égale à au moins 10 %, doivent être appréciés globalement (Cass. soc. 29/02/12, n° 11-13.748). « Ainsi, l'appréciation globale ne s'exerce que dans un sens : un "critère faible", comme l'activité réelle, peut être compensé par un "critère fort" comme l'audience ou l'ancienneté. L'inverse n'est pas vrai dans la mesure où la loi impose d'atteindre un seuil minimal » (Cothenet, Dirringer, 2015). Cette approche « globale » a permis d'atténuer les craintes des syndicats outsiders quant à l'application, en particulier, du critère de l'ancienneté de deux ans, perçu comme un mécanisme de barrière à l'entrée. En pratique, il s'agit de créer des sections syndicales et non des syndicats pour être en conformité avec ces principes. L'UNSA comme Solidaires avaient émis de profondes critiques liée à une interprétation restrictive du critère.[34] « Cette interprétation restrictive du nouveau texte conférerait au critère de l'ancienneté une importance excessive qui ne paraît correspondre à la volonté ni des auteurs de la Position commune, ni du législateur ».[35] La jurisprudence qui a suivi l'entrée en vigueur de la loi reprend ainsi la jurisprudence antérieure, reconnaissant la validité d'une désignation d'un DS par une union syndicale interprofessionnelle ; ce principe a été étendu à la désignation de RSS.

- *Un nouveau mandat : le RSS*

Un nouveau mandat est créé pour les syndicats n'ayant pas atteint le seuil de 10 % des suffrages, celui de représentant de section syndicale (RSS). Ce dernier dispose des mêmes protections juridiques que les délégués syndicaux, mais a moins d'heures de mandature (4h). Ce mandat est censé n'être que temporaire et ouvrir la voie au mandat de délégué syndical. Si un RSS n'atteint pas les 10 % aux élections professionnelles suivantes, alors il doit quitter son poste et ne pourra se représenter en tant que RSS que 6 mois plus tard. En revanche, la section syndicale a le droit de présenter un autre salarié en tant que RSS[36]. Pour Sophie Béroud, Karel Yon et Jean-Pierre Le Crom (2012, p. 14), alors que le DS dispose d'une « *représentativité pleine* », le RSS ne bénéficie par contraste que d'une « *simple reconnaissance* ».

Ce mandat nouveau est ainsi considéré comme *un mandat « d'implantation ».* Ce mandat est consultatif, c'est à dire que les RSS ne peuvent pas négocier les conventions collectives et durant les conflits, sauf dans certains cas. C'est un poste qui a vocation à s'éteindre au profit d'un mandat véritablement représentatif, celui de délégué syndical.

Ce mandat a été critiqué par plusieurs organisations syndicales pour son insuffisance, dont l'UNSA et Solidaires. Avec seulement 4 heures de mandature par mois et sans véritable local syndical affecté,

[34] Telle que relayée par exemple dans la lecture qui en est faite pour le développement de Solidaires : « Ces deux années [d'ancienneté minimale requise], ajoutées aux éventuelles quatre années supplémentaires entre deux élections pour tout syndicat qui n'a pas passé la barre de la représentativité la première fois, le conduit à devoir attendre six années – en s'appuyant sur le seul mandat de RSS – pour accéder à une représentativité pleine ; ce qui a de grande chances de réduire à néant toute perspective d'implantation. » (Béroud, Denis, 2013 : 256)

[35] G. Bélier, H.-J. Legrand, *La négociation collective en entreprise* – 4ème édition. Editions Liaisons, Wolter-Kluwer, 2012.

[36] « Fiche n°4 : Le représentant de la section syndicale ». Source : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Le_representant_de_la_section_syndicale.pdf, consultée le 03/04/2014.

les moyens accordés par ce mandat sont considérés comme trop faibles pour permettre un réel développement syndical (*ibid*.). Solidaires critique encore aujourd'hui la difficile application de ce mandat dans les entreprises « subdivisées en petites entités autonomes » et dans lesquelles quatre heures de délégations paraissent difficiles à assurer (Béroud, Denis, 2012b). Des délégués de terrain en provenance d'autres syndicats parlent même d'un mandat « pervers »[37]. Toutefois, le mandat de RSS offre des protections comparativement à la situation d'un candidat non syndiqué.

Des travaux empiriques ont par ailleurs souligné le fait que ce mandat n'est pas adapté à des secteurs comportant de nombreux salariés isolés et précaires, tels que le nettoyage ou les services à la personne par exemple (Denis, 2013). L'action syndicale est rendue difficile voire impossible par l'insuffisance des moyens. Le mandat de RSS est perçu de différentes façons par les représentants syndicaux. Le seuil de 10 % des suffrages apparaît comme un « *indicateur de succès ou d'échec* » de la section syndicale. En cas d'échec, les unions territoriales vont chercher à aider les sections syndicales à atteindre ce seuil aux prochaines élections. Le mandat de RSS peut également être valorisé – à défaut – comme un moyen de demeurer acteur des relations professionnelles grâce aux ressources offertes (malgré la baisse des heures de mandature) (Andolfatto, Dressen, 2012).

Malgré les critiques envers ce mandat, certains syndicats ont su y trouver des points positifs et prendre appui sur lui. Solidaires a réussi un travail d'implantation dans de nombreuses entreprises grâce au mandat de RSS (Béroud, Denis, 2012b). C'est également le cas pour l'UNSA. Un responsable départemental de l'UNSA explique que la loi a « *facilité son développement* (…) *dans le secteur privé – automobile, grande distribution, centre d'appel, commerce et services, transport, etc. – qui lui permet d'atteindre la représentativité dans plusieurs branches* » (cité in Yon, 2013, p. 219-220). La doctrine du développement de l'UNSA s'appuie ainsi sur ce mandat (encadré).

« Pour l'UNSA, ce qu'il faut retenir

Depuis la loi du 20 août 2008, la représentativité se joue dans l'entreprise : 10% des voix pour être délégué syndical, 8% pour être représentatif dans la branche.

• L'UNSA peut donc maintenant désigner des représentants de sections syndicales dans toutes les entreprises, car elle peut justifier des critères lui permettant de désigner ses représentants et de se présenter aux élections.

• A partir de cette désignation, les moyens de contestation restent faibles, si bien sûr nous respectons scrupuleusement les conditions de désignation.

• Dès que la désignation du représentant syndical de section est faite, commence pour l'UNSA dans l'entreprise la campagne qui va nous permettre d'être présents aux élections professionnelles et de gagner notre représentativité pour défendre les salariés et négocier. »

Extrait de UNSA Magazine, « Le représentant de section syndicale, premières décisions », février 2009.

[37] Pour reprendre les propos d'un syndicaliste FO cité in Guillaume (2013) : « *La loi prévoit qu'on peut nommer un RSS, mais d'abord le RSS c'est un mandat très critiquable, ce mandat c'est une horreur. Et ce RSS, comment voulez-vous qu'il puisse affirmer l'activité syndicale en ayant 4 heures par mois ? Mais par-dessus le marché, il y a quelque chose de terrible pour le RSS, s'il n'obtient pas 10 % aux élections, on n'a pas le droit de le renommer après. Alors on l'a exposé, on l'a mis en avant, et si jamais il obtient pas 10 %, il est mort. Alors vous vous rendez compte de la perversité de ce mandat* ».

Comme le disait Alain Olive en 2009, la loi s'applique désormais, il ne sert à rien de « pleurer sur le lait versé ». La stratégie du syndicat est donc de s'appuyer sur les nouvelles modalités offertes, à commencer par l'implantation de sections syndicales. Nous y reviendrons dans la seconde partie de ce rapport. Mais l'appropriation du nouveau cadre, tel que posé par la position commune et confirmé plus tard par la loi, va pousser l'UNSA à adopter des stratégies syndicales qui dépassent la seule question de l'application de ces nouveaux principes. C'est en effet par l'annonce surprise d'une tentative de rapprochement avec la CFE-CGC que l'UNSA prend le mouvement en marche de la recomposition syndicale.

La tentative échouée de rapprochement de l'UNSA avec la CFE-CGC

Dans cette lecture rétrospective du positionnement de l'UNSA face à la loi de 2008 et plus tôt face à la position commune, il est important de faire mention d'un élément central mais aussi clivant, celui de la tentative avortée de rapprochement avec la CFE-CGC. Les discussions se produisent en effet en parallèle des négociations en cours sur la position commune, auxquelles l'UNSA ne participe pas. Le même jour, le 17 avril 2008, le bureau national extraordinaire de l'UNSA émet ses plus vives critiques face à la position commune, et vote favorablement (62 voix pour, 1 voix contre, 4 abstentions, 10 refus de participation au vote) à la proposition d'engager un processus de rapprochement avec la CFE-CGC « fondé sur les valeurs et les principes que nous avons toujours défendus. »[38]

Cette tentative de rapprochement doit se lire comme une anticipation des conséquences attendues de la négociation en cours : fusionner deux organisations a priori complémentaires (l'UNSA est fortement implantée dans la fonction publique, la CFE-CGC dans le privé) et toutes deux d'inspiration réformistes permet de fonder un nouveau pôle syndical armé pour faire face aux futurs défis de la représentativité. Il ne s'agit rien de moins que de « recomposer le paysage syndical français »[39]. Le projet est bel et bien une réaction à la position commune. Pour Jean Grosset, n° 2 de l'UNSA, « ce rapprochement s'inscrit donc dans une logique offensive. Reste que la réforme de la représentativité syndicale qui traduit une stratégie très défensive de la CFDT et de la CGT représente une raison de plus de mettre en marche ce rapprochement. Nous avons la volonté de regrouper les réformistes. Nous aurions été favorables à des discussions avec la CFDT. Il y a vraiment une complémentarité à exploiter en jouant la carte d'un syndicat interprofessionnel qui contribue à dresser des ponts entre la fonction publique et le secteur privé. »[40] L'UNSA est historiquement proche de la CFDT, comme l'atteste la représentation commune auprès de la Confédération européenne des syndicats depuis 1999. Dès son origine sur les bases de la scission de la FEN, l'idée d'un rapprochement avec la CFDT parcourt les fondateurs. La Position commune marque un coup d'arrêt à cette tendance. L'UNSA ne mâche pas ses mots à l'encontre des centrales cédétiste et cégétiste. Le secrétaire général de la CFDT en prend acte : « En faisant le choix de se rapprocher de la CGC, l'UNSA met fin à nos réflexions passées. (…) La représentation commune de la CFDT et de l'UNSA s'appuyait sur une démarche de rapprochement de nos deux organisations. L'UNSA a rompu cette dynamique. »[41] La question d'un

[38] Communiqué de presse, 17 avril 2008.

[39] Recomposition du paysage syndical français, titre du Comité confédéral CFE-CGC du 12 juin 2008.

[40] Jean Grosset, interview croisée avec Bernard van Craeynest, *Miroir social*, « Vers une fusion fin 2009 avec un nouveau nom pour la CFE-CGC et l'UNSA », 22 avril 2008.

[41] « Retraites. Le "non, mais" de Chérèque », Entretien à *Libération*, 29/04/2008. F. Chérèque ironise dans ce même entretien sur le fait que le rapprochement entre l'UNSA et la CFE-CGC est une conséquence directe de la Position commune : « C'est déjà un premier résultat plutôt positif de la «position commune» ! Deux

rapprochement de l'UNSA avec la CFDT reste un serpent de mer au sein des deux organisations. Les deux syndicats se défendent bien d'une quelconque volonté de « rapprochement organisationnel » mais mettent en avant leur travail commun sur de nombreux dossiers.[42] Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur les relations de l'UNSA à ces syndicats réformistes, puisque sur le terrain des actions communes sont entreprises depuis longtemps (on peut citer par exemple l'existence d'un syndicat commun CFE-CGC/UNSA à France Télécom) et des rapprochements multiples ont été entrepris depuis la loi de 2008. De nombreux transferts de militants de ces syndicats (CFE-CGC, CFDT) mais aussi d'autres ont eu lieu vers l'UNSA, ce qui est également un impact direct de la loi de 2008 que nous traiterons plus bas.

Pour en revenir au projet de constitution d'une nouvelle force syndicale entre la CFE-CGC et l'UNSA, on peut voir dans ces démarches peut-être précipitées une volonté des deux syndicats de maîtriser leur destin dans un contexte de profonde incertitude. Pour le secrétaire général de l'UNSA, qui justifie après coup ce projet auprès de ses militants après qu'il a échoué, « nous glosons à longueur de journée sur la faiblesse de notre syndicalisme et ses divisions qui en seraient la première des causes et il faudrait s'interdire de gommer ces divisions quand l'occasion se présente ? Tout cela n'est pas cohérent ».[43]

Le projet de créer un nouveau pôle syndical, potentiellement la « troisième force syndicale », rencontre un écho positif dans la presse, mais fait rapidement face à des tensions et dissensions internes dans chacun des deux syndicats. Le projet a été annoncé aux syndicats de l'UNSA sans discussion préalable dans les instances, ce qui heurte la conception profondément démocratique de nombreux syndicats membres de l'union. Au sein de la CFE-CGC, cette même critique de la conception « en catimini » du projet est faite ; de plus, l'union avec un syndicat généraliste signifierait l'abandon de la dimension catégorielle ce qui est loin de faire l'unanimité. D'autres problèmes plus localisés (concurrence forte entre les syndicats de l'UNSA et de la CFE-CGC au sein de la police, contestations internes du président de la CFE-CGC) apparaissent. Le projet est « mis en sourdine » (Béthoux et al., 2013) sans pour autant être enterré. La CFE-CGC présente un projet alternatif début 2009 qui reste axé sur une stratégie catégorielle. Les deux syndicats continuent de travailler ensemble même si en interne, au sein de l'UNSA, les orientations de la centrale des cadres, depuis l'arrivée de Carole Couvert à sa tête en 2013, sont parfois considérées comme difficilement lisibles.

Née de l'union de plusieurs syndicats autonomes puis de l'arrivée de militants FO, l'UNSA est par nature ouverte aux rapprochements entre syndicats. La charte de l'UNSA, qui fixe les valeurs et principes communs du syndicat – élément essentiel d'homogénéisation minimale de syndicats

---

organisations syndicales envisagent un rapprochement : notre réflexion vise justement à éviter un trop grand morcellement du syndicalisme ».

[42] Par exemple du côté de Laurent Berger, actuel secrétaire général de la CFDT, à la question d'un éventuel rapprochement : « Un rapprochement organisationnel, non. En matière syndicale, un plus un ne font jamais deux. En revanche, je revendique le renforcement d'un travail en commun pour construire et proposer des vraies solutions pour l'emploi. Il s'agit de mettre l'accent sur nos points d'accord. Et ils sont nombreux. » (entretien à *L'Union*, 23/04/2013). Lors du congrès national de l'UNSA à Montpellier début avril 2015, le secrétaire national Luc Bérille a adopté la même approche, répétant (comme son prédécesseur Alain Olive) la volonté affichée de l'UNSA depuis le début de constituer un pôle réformiste syndical en France. « Il n'y a pas d'alliance » avec la CFDT, affirme-t-il dans un entretien (Mediapart, 24 juin 2015).

[43] Alain Olive, rapport moral, congrès de Pau, novembre 2009.

autonomes – pose d'ailleurs noir sur blanc cette exigence de rassemblement.[44] Toutefois, la tentative officielle de rapprochement avec la CFE-CGC a échoué au moment même de la définition d'un nouveau paysage juridique en matière de représentativité, tandis que le travail en commun réel et les proximités multiples avec la CFDT n'ont pas abouti à une plate-forme commune. Au final, l'UNSA reste donc concurrent de ces syndicats réformistes sur le terrain. Avec la loi de 2008, elle peut se présenter librement au premier tour des élections et n'est plus sous la menace de procès en représentativité. Comment le syndicat s'organise-t-il pour conquérir les votes des électeurs et tirer profit de cette loi tant attendue et tant critiquée ?

3. Usages de la loi de 2008 et stratégies de développement de l'UNSA

La loi de 2008 : l' « évidence » de la démocratie sociale

Cette partie propose d'étudier les stratégies de développement et d'implantation de l'UNSA depuis l'entrée en vigueur de la loi de 2008. Même si elle a été fortement critique du processus ayant conduit à l'élaboration de cette loi, l'UNSA appelait de ses vœux, depuis sa création, un nouveau système de représentativité fondé sur l'idée de démocratie sociale. La démocratie sociale peut se définir d'un point de vue général comme « toutes les formes de négociation, de consultation, ou d'échange d'information, à tous les niveaux, entre les employeurs, les représentants des travailleurs et les pouvoirs publics sur des questions d'intérêt commun » (Rouilleault, 2010). Le recours à la procédure électorale ajoute une dimension complémentaire ou supplémentaire à cette définition. Avec la loi de 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail », le critère électoral s'inscrit en effet comme le fondement de la représentativité, qui elle-même est considérée comme une source de relégitimation du dialogue social. L'élection professionnelle est définie comme le procédé central de participation des salariés aux relations professionnelles : « La loi de 2008 fait du critère électoral la pierre angulaire du critère de représentativité. Le vote du personnel salarié par les élections professionnelles est le dispositif le plus légitime de participation des salariés pour départager les intérêts » (Béroud, 2013 : 22). Avec cette loi, les votes exprimés servent in fine deux finalités : élire des représentants mais également, comme le dit Sophie Béroud ci-dessus, « départager les intérêts » en fixant les forces proportionnelles de chaque syndicat. « La réforme de 2008 donne à l'expression électorale des salariés une objectivité qu'elle n'avait pas auparavant. Les résultats électoraux ne sont plus uniquement un bien symbolique librement manipulable par les représentants syndicaux pour faire valoir leur légitimité à parler au nom des salariés, ou par leurs opposants pour stigmatiser leur faible représentativité » (Yon, 2013b : 147). Les suffrages deviennent une ressource juridique disputée.

La démocratie sociale est donc bien la figure idéale qui a guidé la réforme de la représentativité (Béroud, Yon, 2013 : 268). Cette figure idéale s'inspire de la démocratie représentative, donc d'un lien entre électeurs et gouvernants : représentation par le vote d'électeurs « informés », sanction par le vote, etc. Or les conditions de cette démocratie représentative sont loin d'être réunies. De fait, la

[44] « Nous voulons rassembler le syndicalisme réformiste autonome pour participer, le moment venu, avec les confédérations réformistes à la construction d'un grand mouvement syndical en France », *Charte de l'UNSA*.

représentation idéale de la démocratie sociale qui a été mobilisée dans l'élaboration de la loi doit être confrontée à l'état des relations professionnelles et du syndicalisme en France (*ibid*.). Comme le montre la science politique, le vote est loin d'être un acte « pur » issu d'une décision rationnelle, librement prise en fonction de ses préférences personnelles. En matière de choix syndical, contrairement à l'hypothèse d'une démocratie sociale où l'on choisit son syndicat préféré, il est clair que de nombreuses barrières se posent, notamment une méconnaissance de l'offre en présence (mais n'est-ce pas la même chose en matière de choix politique ?). Et d'ailleurs, l'élection de représentants du personnel vise bel et bien d'abord à se choisir des représentants, c'est-à-dire des personnes, avant de choisir des syndicats. Dans certains secteurs économiques, de plus, comme celui de la propreté par exemple (Denis, 2013), le « vote pose problème » pour de multiples raisons : dissémination des sites, atomisation des salariés, travail à temps partiel (donc salariés difficiles à approcher), faible capital culturel rendant difficile la lecture des tracts mais rendant aussi possible des stratégies de pression liées selon l'auteur à leur dépendance vis-à-vis de l'employeur, etc.

Ainsi, l'idée de démocratie sociale tient avant tout d'une conception théorique (un syndicat qui ne satisfera pas les électeurs sera sanctionné ; un syndicat sera légitime car il sera porté par une élection préalable). Certains auteurs observent que cela n'est pas toujours le cas : « L'élection consacre plutôt une légitimité déjà acquise, mais ne la construit pas. Aussi ne saurait-elle la déconstruire : une faible légitimité représentative n'est pas nécessairement sanctionnée par un vote négatif » (Dufour, Hege, 1994). Mais on peut s'interroger sur ce constat : que serait un syndicat puissant qui ne ferait que très peu de voix aux élections professionnelles ? Pour quelles raisons un syndicat « faible » obtiendrait-il des suffrages en nombre ? Plus généralement, la question que pose la loi et le mot même de représentativité est celle du « pouvoir représentatif ». « La contribution des salariés à la légitimation de leurs représentants s'épuise-t-elle dans l'acte du vote, souvent quadriennal ? La participation à la négociation (obligatoire) peut-elle être considérée comme l'élément organisateur du rôle représentatif qu'exercent les délégués à l'encontre de leurs mandants, et comme l'épicentre de leur pouvoir représentatif ? » (Hege et al., 2015).

La volonté de refonder la légitimité démocratique des syndicats est directement liée avec la montée de la négociation d'entreprise. Cela est posé par le Ministère du travail :

> « Le premier tour des élections professionnelles est devenu avec la loi du 20 aout 2008 le fondement de la mesure de l'audience. *Ainsi, les élections professionnelles ont donc été placées au cœur de nouveaux enjeux, plus larges que leur vocation première qui est de mettre en place une représentation du personnel dans l'entreprise.* L'objectif était de renforcer la légitimité démocratique de ceux qui allaient négocier pour et au nom des salariés pour fonder le dialogue social sur des organisations fortes et dont la légitimité est appréciée de façon périodique au plus près du niveau où les décisions s'appliquent. (…) Cette évolution est le corollaire indispensable de la place croissante donnée à la négociation collective depuis le début des années 1980, et de l'extension de son champ qui a été un objectif constant de la politique du travail au cours des dernières années. Il est également important de noter qu'en France, le droit du travail permet aux délégués syndicaux de négocier des accords qui s'appliquent à l'ensemble des salariés, que ces derniers soient ou non adhérents à une organisation syndicale, ce qui n'est pas le cas dans d'autres Etats. »[45]

La légitimité des syndicats à signer des accords est validée en amont par un processus électoral, qui ne vaut que pour une période donnée. L'électeur d'entreprise vote donc pour des représentants

[45] Ministère du Travail, CNNC, 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. Souligné par nous.

dans les instances collectives (Comité d'entreprises) mais donc aussi pour donner mandature aux syndicats de signer en leur nom. Une fois les résultats électoraux proclamés, cependant, rien ne dit comment se passe la relation entre syndicats, représentants du personnel et électeurs.[46]

La problématique : les usages de la loi par l'UNSA

La question de la démocratie sociale sera donc interrogée dans cette partie dans ses dimensions pratiques et stratégiques ainsi que ses représentations, à partir d'études de cas centrées sur le syndicat UNSA. Dans quelle mesure l'UNSA gagne-t-elle à ce jeu de la démocratie sociale ? L'objectif affiché par l'UNSA est aujourd'hui de gagner la représentativité nationale. Lors du premier décompte réalisé en 2013, l'UNSA a réalisé un score de 4,26 %, qui a pu être interprété selon la métaphore du verre à moitié plein. Un peu plus de la moitié du chemin a été accomplie mais il reste encore la même distance à parcourir pour réaliser un score de 8 %. L'attention du syndicat est désormais tournée vers le prochain décompte en 2017.

Représentativité nationale et interprofessionnelle

Au niveau national et interprofessionnel, pour être représentatif un syndicat doit à la fois : avoir recueilli au moins 8 % des suffrages exprimés au global lors des élections professionnelles, des élections TPE et des élections aux chambres départementales d'agriculture ; respecter les six autres critères de représentativité ; et être représentatif dans des branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services.

Au niveau de la branche, pour être représentatif un syndicat doit à la fois : avoir recueilli au moins 8 % des suffrages exprimés au sein de la branche ; respecter les six autres critères de représentativité ; et disposer d'une implantation territoriale équilibrée au sein de la branche.

La première mesure d'audience réalisée en 2013 s'est fondée sur l'agrégation des suffrages recueillis par les OS au cours des élections professionnelles organisées dans les entreprises de 11 salariés et plus entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2012 ; lors du scrutin organisé auprès des salariés des Très Petites Entreprises (TPE) et employés à domicile qui s'est déroulé du 28 novembre au 12 décembre 2012 ; et pour les salariés de la production agricole, lors des élections aux chambres départementales d'agriculture, qui se sont déroulées en janvier 2013.

Les résultats ont été présentés le 29 mars 2013. Plus de 5,4 millions de salariés se sont exprimés[47]. Les cinq organisations préalablement représentatives dans l'ancien modèle conservent ce pouvoir :

Au niveau national et interprofessionnel, 5 organisations syndicales atteignent ce score :

– CGT : 26,77 %
– CFDT : 26,00 %
– CGT-FO : 15,94 %
– CFE-CGC : 9,43 %
– CFTC : 9,30 %

Les syndicats challengers n'ont pas réussi à dépasser la barre des 8 %

– UNSA : 4,26 %
– Solidaires : 3,47 %

[46] On retrouve ce même problème dans l'analyse des formes de gouvernement (Rosanvallon 2015) : la science politique se concentre sur l'analyse des élections et des questions de représentativité, mais moins sur le lien entre gouvernants et gouvernés dans l'exercice même du pouvoir. Pour Rosanvallon, à la crise de la représentation (et du problème du vote en général) se superpose un problème du « mal gouvernement ».

[47] Le gouvernement s'est félicité que ce nombre de votants soit supérieur à celui des élections prud'homales, ce qui justifie a posteriori le choix de cette modalité électorale. Le taux de participation aux élections professionnelles est de 42,8 %.

La prochaine mesure d'audience aura lieu en 2017.

Dans l'éditorial de sa principale publication, au lendemain de la présentation de ces résultats, l'UNSA estimait que le chiffre de 4,26 % est à « *relier à son implantation encore partielle, avec une offre UNSA dans une entreprise sur cinq seulement.* Cela montre à la fois *la vraie représentativité* qu'elle a gagnée là où elle est présente, attestant de l'écho que l'offre syndicale UNSA rencontre auprès d'une fraction des salariés, mais aussi le *champ de développement* qui s'ouvre désormais devant elle pour le nouveau cycle électoral de quatre ans qui vient de démarrer. »[48] L'UNSA peut désormais bénéficier d'une représentativité dans 82 conventions collectives à cette date, alors qu'elle n'était représentative que dans 15 branches auparavant.

Dans l'échantillon tiré de notre questionnaire, les répondants appartiennent à plus de 90 % à des sections UNSA représentatives dans leur entreprise, cette surreprésentation étant due pour beaucoup à la sociologie des militants congressistes (ayant participé au congrès de Montpellier). Plus précisément, les deux tiers des militants ont vu leur représentativité confirmée par le dernier scrutin en date au moment de l'enquête (début 2015), soit le plus fréquemment à l'occasion du second cycle électoral depuis l'entrée en vigueur de la loi. On peut penser que dans de nombreuses situations, cette représentativité avait été gagnée lors du premier cycle. C'est donc à un échantillon de *syndiqués majoritairement représentatifs* que le questionnaire a été adressé.

Quelles ont été les conséquences de la dernière élection pour l'UNSA ?

	Effectifs	Fréquence
Gain de la représentativité (l'UNSA n'était pas représentative et l'est devenue)	92	26,5%
Maintien de la représentativité (l'UNSA était représentative et l'est restée)	225	64,8%
Perte de la représentativité (l'UNSA était représentative et a perdu cette représentativité)	6	1,7%
L'UNSA n'était pas représentative et ne l'est toujours pas	24	6,9%
Total	347	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Comment le syndicat se met-il en ordre de marche pour se développer localement ? En quoi l'offre syndicale proposée par l'UNSA attire-t-elle au moment de l'acte de vote et, plus fondamentalement, quel est le lien que tisse ce syndicat avec les salariés entre deux campagnes électorales ? Comment s'organise au niveau national, pour cette union de syndicats autonomes, le processus de développement et d'implantation ? Nous tenterons de répondre à ces questions en recourant à l'analyse empirique, à partir de plus d'une trentaine d'études de cas sur l'UNSA, basées sur notre enquête par questionnaire et nos entretiens.

[48] *UNSA magazine,* 29 mars 2013. Souligné par nous.

3.1. Les possibilités nouvelles d'implantation de l'UNSA

Une liberté d'implantation, la fin de la période répressive

L'UNSA adopte vite un regard positif sur les facilités offertes par cette nouvelle loi. Les stratégies d'implantation sont facilitées. Chez l'autre syndicat outsider qu'est Solidaires, on retrouve également, à l'usage, un retournement du point de vue initialement critique envers la loi (Béroud, Denis, 2013). Loin de « barrer » l'implantation des syndicats non représentatifs dans les branches, le sentiment général est que cette loi l'a en fait facilité.

Pour neuf répondants sur dix au questionnaire en provenance du secteur privé, le système issu de la loi de 2008 est, ainsi, « préférable à l'ancien, car il fonde désormais la représentativité sur le vote des salariés » : 44 % des répondants sont « tout à fait d'accord » et 46 % « plutôt d'accord » (on notera que les agents de la fonction publique répondent dans les mêmes proportions, chiffres non reproduits ici).

Que pensez-vous de l'affirmation suivante : Ce nouveau système est préférable à l'ancien, car il fonde désormais la représentativité sur le vote des salariés (Sous-population : Privé)

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	9	2,7%
Plutôt pas d'accord	26	7,8%
Plutôt d'accord	154	46,0%
Tout à fait d'accord	146	43,6%
Total	335	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Pour 80 % des répondants, le nouveau système est favorable à l'UNSA et permet au syndicat de s'implanter plus facilement. On relèvera donc qu'une proportion non négligeable des adhérents de l'UNSA (20 %) considère donc, à l'inverse, que l'implantation est devenue plus complexe avec ce nouveau système. Pour quelles raisons ?

Que pensez-vous de l'affirmation suivante : Ce nouveau système est favorable à l'UNSA qui ne bénéficiait pas de la représentativité dans l'ancien système ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	15	4,6%
Plutôt pas d'accord	50	15,4%
Plutôt d'accord	152	46,8%
Tout à fait d'accord	108	33,2%
Total	325	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Que pensez-vous de l'affirmation suivante : Ce nouveau système permet à l'UNSA de s'implanter plus facilement ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	10	3,1%
Plutôt pas d'accord	55	17,0%
Plutôt d'accord	177	54,8%
Tout à fait d'accord	81	25,1%
Total	323	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Les extraits d'entretiens confirment la plus grande facilité à s'implanter et reviennent, par contraste et a posteriori sur les difficultés antérieures.

> Q. – Quel bilan tirez-vous de la loi de 2008 ?
>
> R. – Première chose, *ça a un aspect extrêmement positif pour nous, ça rend possible de nous présenter dans toutes les entreprises, car on réunit les conditions pour se présenter partout.* Deuxième chose, ça a été pour nous l'ouverture des portes. *Ça a fait s'écrouler la masse des procès dont on était victimes*. Avant à chaque fois on se tapait un procès en représentativité. Et la contestation de la nomination des RSS sont extrêmement rares, et quand elles arrivent on les gagne, sauf à avoir fait des erreurs administratives ou de procédure flagrantes. Troisième élément, ça ne concerne pas que l'UNSA, la logique de la loi qui fait que la représentativité n'est plus acquise au nom de l'irréfragabilité mais à gagner, tous les deux, trois, quatre ans, fait que les syndicats sont dans des logiques perpétuelles de campagne. Avant tu nommais un DS, et terminé. Aujourd'hui c'est fini, une organisation qui est à 12-13 %, elle est obligée de se représenter devant ses salariés avec le risque que les salariés disent : on vous a pas vus, vous n'avez rien fait… Donc je ne sais pas si c'est un bienfait ou pas, *mais ça booste et ça crédibilise l'action des organisations syndicales*. (E37, secrétaire national)

> Les freins depuis la loi de 2008 ont été levés, puisque ça a permis à l'UNSA de se développer, contrairement à ce que pensaient les grosses conf, CGT et CFDT. C'est beaucoup plus facile de créer des sections RSS même si tout le monde n'a pas encore tout compris, on a été au tribunal l'an passé avec [l'entreprise T.], mis en cause par la CGT et la CFDT, qui refusaient que la section soit créée alors qu'on avait 2 voire 3 adhérents. La section a été contestée. *Ça c'est un avantage, on n'est plus attaqués devant les tribunaux*. » (E35, responsable d'UL)

Au niveau juridique – ce que rappellent ces deux extraits d'entretien – un verrou lié à un critère posé par la loi a progressivement sauté, ce qui fait que la lecture des possibilités d'implantation en 2016 est beaucoup plus ouverte que celle tirée des premières années de mise en œuvre de la loi (Béroud, Yon et al., 2011 ; Béroud, Yon, 2013). Le critère d'ancienneté de deux ans pour l'implantation d'un syndicat, prévu dès la position commune et inclus dans la loi, apparaissait pour beaucoup, notamment les syndicats challengers, comme une tentative de verrouillage par les cinq confédérations[49]. La jurisprudence a cependant cassé cette lecture restrictive de l'ancienneté syndicale au profit d'une lecture favorable aux unions syndicales (il n'est pas nécessaire d'avoir deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, l'existence d'une union comme l'UNSA ou Solidaires au niveau national ou de la branche suffit ; ce qui compte c'est l'existence d'au moins deux adhérents). Le droit fixe ainsi des critères clairs et autorise l'action syndicale. Auparavant, les syndicats étaient dans une démarche de preuve : prouver qu'ils font de l'activité syndicale, prouver qu'ils ont plusieurs adhérents, etc., ce qui peut aboutir à des décisions non identiques, au « bon vouloir » du juge, à l'instar de ce que dit un militant SUD interviewé chez Béroud et Denis (2013 : 258).

Plusieurs entretiens relient directement le nouveau modèle autorisant une liberté de présentation de listes au premier tour et l'ancien modèle plus répressif pour l'UNSA. Le risque de procès est cité par des responsables interprofessionnels ou par des responsables syndicaux qui ont vécu des périodes de procès. Un responsable d'union locale évoque la « peur » de se lancer : « Quand tu as moins peur de te lancer, c'est plus facile » (E35). Ce responsable évoque des situations de menaces allant au-delà du risque de procès : par exemple dans une importante usine automobile de la région, des pressions sur

[49] Communiqué de presse, « Représentativité syndicale : démocratie sociale renvoyée aux calendes grecques », 10 avril 2008.

l'équipe UNSA qui avait tenté de s'implanter dans les années 2000, des menaces de non-renouvellement des contrats pour les proches, etc. Cette section syndicale a abandonné la partie. Une seconde syndicaliste témoigne de la nécessité d'avoir « les épaules solides » : se présenter sous les couleurs de l'UNSA, à l'époque de l'ancien régime, impliquait les individus de façon physique et mentale et réclamait une forte dose de motivation.

> « La loi permet mécaniquement que ce soit plus facile pour se présenter. (…) Déjà c'est plus facile parce qu'avant on mettait les militants dans une misère pas possible, parce que quand tu créais ta section UNSA, tu te retrouvais au tribunal. La première intégration dans un syndicat c'est : tu te retrouves au tribunal ! il faut avoir les épaules solides. Aujourd'hui c'est plus facile, il n'y a plus personne qui peut attaquer. Tu n'as plus ce chaos de te dire : je commence à être représentant du personnel et je suis déjà au tribunal… » (E4)

Plusieurs cas d'entreprises incorporées dans l'échantillon témoignent de la multiplication des procès dans la période avant 2008 et de la forte juridicisation du combat. Comme cela a été noté plus haut, plus de *30 % de l'échantillon du privé (soit un peu plus de 100 individus) sont déjà allés en justice dans le passé pour un procès en représentativité* : cette proportion est considérable et témoigne d'une socialisation commune dans l'action judiciaire. Dans moins de 2 % des cas, l'UNSA a perdu son procès, ce qui confirme l'hypothèse d'une élimination des perdants judiciaires. Le fait que près d'un salarié du privé sur trois ayant répondu au questionnaire ait été confronté à un procès victorieux éclaire donc le regard que peut aujourd'hui porter un militant avec une certaine ancienneté sur cette question de la représentativité. De fait, dans ces entreprises où les procès se sont multipliés, les leaders syndicaux jugent favorablement les principes actuels :

> La loi de 2008 je la trouve bien, elle a quand même le côté positif qu'on puisse se présenter au premier tour, ça c'est très important, parce qu'avant on ne pouvait pas ; le fait d'avoir deux ans d'existence ça ne changeait rien du tout, c'est pour ça qu'on a eu nos procès. (E28, une dizaine de procès en représentativité selon l'interviewée).

Des sections qui n'avaient pas été contestées

A côté de ces sections syndicales contestées, dans plusieurs cas d'entreprise l'UNSA était parvenue à s'implanter sans contestation. C'est également une autre forme d'implantation à considérer.

Plusieurs entreprises de la pharmacie sont dans ce cas. Le syndicat majoritaire des visiteurs médicaux, le SNPADVM, est représentatif dans la branche des visiteurs médicaux depuis 1966. Associé à un autre syndicat de la pharmacie, il adhère à l'UNSA en 1998 pour créer l'UNSA Pharma (qui deviendra l'UNSA Chimie-Pharmacie, membre de la fédération de l'industrie). L'UNSA a pu se développer dans de nombreuses entreprises de la pharmacie grâce à ce syndicat, même si dans certains cas l'extension de sa représentativité à des populations non-visiteurs médicaux a été contestée. L'UNSA réalise aujourd'hui de bons scores dans ce secteur d'activité et est implantée dans la plupart des grandes entreprises du secteur.

Dans d'autres entreprises, l'UNSA était présente à la faveur d'accords syndicaux locaux. Un DS parle ainsi d'« un très bon accord syndical où toutes les OS, y compris l'UNSA et SUD pouvaient se présenter » (E18, transports). Dans d'autres cas l'UNSA n'a pas été contestée par les acteurs en présence (E33, sécurité), voire pour le motif qu'il s'agissait d'un syndicat « maison ». C'est le cas dans une entreprise industrielle où, avant de rejoindre l'UNSA en 2010, le syndicat autonome, créé en 1968, bénéficiait d'une oreille attentive de la direction. « Nous la philosophie à l'époque c'était

d'aller voir le patron, d'aller frapper à la porte, nous on nous disait d'entrer, c'est pour ça qu'on nous a appelés le syndicat du patron » (E8). Ce syndicat avait été créé par méfiance aux sections syndicales créées dans des usines proches à la même époque, et qui cherchaient à se développer alentour. « Une grosse poignée de salariés voyaient arriver les syndicalistes [d'une usine proche], ils ont préféré créer un syndicat et prendre leurs initiatives eux-mêmes plutôt que de se faire commander ». Ultra-majoritaire pendant les années fastes de cette usine, le syndicat autonome a compté jusque 7 000 adhérents sur 12 000 salariés selon cet ancien responsable syndical. Ce syndicat s'est affilié à l'UNSA pour bénéficier du soutien d'un syndicat national au moment de l'annonce d'un PSE en 2010. La section compterait encore 1 200 adhérents sur 5 400 salariés mais l'UNSA a perdu sa majorité aux dernières élections. Une autre section syndicale originaire d'un syndicat « maison » est représentée dans notre échantillon : dans cette entreprise de traitement des déchets, un syndicat autonome rapidement affilié à l'UNSA ensuite a été créé par l'employeur pour négocier l'accord de RTT à la fin des années 1990.

> – C'est l'historique qu'on traine, à l'époque le syndicat a été monté à la demande de la direction pour justement passer l'accord 35 heures. Mes collègues proches de la retraite qui étaient à l'initiative me l'ont ouvertement dit, pareil du côté de la CFDT ou de FO qui disent que si on existe, c'est parce que la direction l'a bien voulu. Il y a avait même 80 % des salariés qui ont été syndiqués à l'UNSA à cette époque ! La première année, 80 % des salariés avaient pris une carte… ca n'a duré qu'un an. Mon directeur en place aujourd'hui était encore syndiqué UNSA il y a une dizaine d'années.
> – Est-ce que c'était un syndicat autonome ?
> – Oui c'était un syndicat autonome et ils se sont mis UNSA deux ans après environ. (E17)

L'origine des syndicats UNSA peut donc avoir des sources très différentes, depuis des sections entrées dans une logique judiciaire pour prouver leur représentativité devant les tribunaux jusqu'à des syndicats autonomes créés avec la bénédiction de l'employeur. Les représentants actuels de ces syndicats dits « maison » se placent néanmoins dans une logique beaucoup plus combattive. Le syndicaliste de l'usine ayant compté jusqu'à 7 000 adhérents dit s'être durci avec le changement de gouvernance de l'entreprise, passée d'un modèle paternaliste familial bienveillant à un conseil d'administration aux mains de fonds d'investissements étrangers. « Avant on savait négocier, maintenant on sait faire la part des choses. Quand il faut être plus ferme, l'UNSA nous l'a appris » (E8). Du côté du syndicat dans l'usine de traitement de déchets, la nouvelle responsable tente également de changer l'image du syndicat : « on essaye de casser ce côté pro-direction, ce n'est pas parce que la direction dit bleu qu'on va dire bleu. » (E17)

Une minorité de militants réservés sur l'idée d'une plus grande facilité d'implantation

Nous avons mentionné plus haut un résultat intéressant de l'enquête par questionnaire, selon lequel 20 % des salariés du privé ayant répondu à l'enquête estiment que le nouveau régime permet moins facilement à l'UNSA de s'implanter que l'ancien. Ce résultat va à l'encontre de l'idée générale qu'un syndicat challenger comme l'UNSA a tout à gagner de ce nouveau régime, et contredit également le point de vue de responsables interprofessionnels cités plus haut.

Une première piste d'analyse est tirée de nos entretiens. Dans certains cas, nous avons des militants victorieux devant l'instance judiciaire, dans le système d'avant 2008, qui peuvent se sentir « *desservis* » par le nouveau régime. C'est le cas par exemple de ce délégué syndical qui a remporté la représentativité devant les tribunaux. L'UNSA était alors représentative sur l'ensemble du

périmètre de son entreprise dans la branche des transports, composée d'une demi-douzaine d'établissements distincts. Désormais dans le nouveau modèle, la représentativité se mesure par l'agrégation des résultats électoraux de chaque comité d'entreprise (correspondant à un établissement). L'UNSA réalise de bons résultats dans certains établissements (notamment celui où est rattaché ce DS, avec un score de 31 %) mais ne réalise que 13 % au global.

> La loi de 2008 nous a desservis : avant 2009 je n'avais jamais été ennuyé par la direction ou les autres OS contestant notre représentativité. Avant, quel que soit le score, on était au CCE, on avait au moins un RS même si on n'avait pas d'élus au CE. On avait un bon accord syndical permettant d'aller plus loin que la loi. La loi de 2008 nous a un peu desservis au départ mais elle nous a permis de nous battre, et on fait partie aujourd'hui des quatre organisations représentatives au niveau national. » (E18)

En tentant de généraliser, on peut en effet pointer la difficulté, liée au jeu électoral, de remise en jeu périodique de son droit à la représentativité quand, dans l'ancien système, par le biais de la présomption irréfragable ou de la victoire judiciaire, cette représentativité était réputée acquise et non réévaluée. Le point soulevé par le DS précédent concerne quelque chose de plus fondamental et complexe, à savoir le lien entre représentativité globale et représentativité d'établissement.

Cependant, dans l'analyse des réponses au questionnaire, le fait d'avoir connu un procès ou non n'est pas significatif : dans le questionnaire, les victorieux comme les perdants à un procès estiment bien que le système post-2008 est préférable. Il n'y a pas non plus de différence selon les secteurs professionnels. On constate une différence, peu significative, en fonction de l'âge et de l'ancienneté. En fait, les principaux éléments explicatifs de cette proportion de 20 % de militants pour qui la loi de 2008 n'a pas facilité l'implantation de l'UNSA semblent se trouver moins dans les caractéristiques personnelles *que dans la structure du syndicalisme dans l'entreprise*. Ces militants que l'on pourra appeler « réservés » travaillent plus souvent dans des grandes entreprises où l'offre syndicale est plus dense. Les cinq centrales sont toutes plus souvent présentes, ainsi que Solidaires. Dans ces entreprises, les scores de l'UNSA ne sont cependant pas plus mauvais que dans le reste du secteur privé. Ces militants réservés sont plutôt des militants qui sont parvenus à maintenir la représentativité de l'UNSA, alors que les militants plus positifs sur les possibilités d'implantation regroupent plus de sections ayant obtenu la représentativité pour la première fois.

Nous avons donc une population, minoritaire, de militants considérant que l'implantation est plus difficile avec cette nouvelle loi. Ils portent un regard critique sur ce nouveau système et surtout sur les possibilités de développement de l'UNSA dans ce contexte et les conséquences sur le syndicalisme dans son ensemble. Dans un commentaire libre proposé aux répondants (la question était : « Quel regard portez-vous sur la réforme de la représentativité dans le secteur privé »), un militant réservé écrit : « Bien que la perte de l'irréfragabilité des syndicats historiques soit une bonne chose, la réforme de 2008 a été fait dans un seul but, affaiblir une nouvelle fois la force syndicale dans les entreprises. » Pour un autre : « Cela a créé de la confusion, du marchandage, des mésalliances et des revirements de veste : bref une triste image de certains collègues et une mauvaise image des syndicats ». Les militants réservés dénoncent l'existence de surenchères électorales (69 % contre 50 % pour les militants plus positifs) et constatent des éliminations syndicales (68 % contre 38 %). Ils estiment plus souvent que le nouveau système va pousser à des regroupements syndicaux. Pour ces militants réservés, le système est au final peu favorable pour l'UNSA ; il l'est plus pour la CGT ou la CFDT (66 % contre 27 %). Si dans l'ensemble du secteur privé, les militants sont plus de 52 % à estimer que le nouveau système va contribuer à l'émergence de l'UNSA, cette proportion redescend à un militant sur quatre chez les « réservés ». En matière de

développement, ces militants réservés constatent également plus souvent un rôle insuffisant des unions locales interprofessionnelles. Cette population est difficile à synthétiser en un portrait-type : on retrouve des critiques générales du nouveau système sur la base de son caractère « anti-diversité » (la loi favorise l'élimination d'offres syndicales), une critique tirée de la pratique sur l'évolution de l'action syndicale (« mésalliances », surenchères, etc.) ainsi qu'une remise en cause de la lecture positive et dominante, au sein de l'UNSA, sur les possibilités de développement et d'implantation. Au-delà de cette approche a priori favorable envers la loi de 2008, les usages en pratique de cette loi soulèvent en effet pour l'UNSA différents types de difficultés. Si la procédure d'implantation est facilitée, l'activité d'implantation ne l'est pas mécaniquement.

De la difficulté de créer et faire vivre une section

Les anciens syndicats UNSA ayant connu l'ancien système de 2008 ont pour eux l'expérience de l'ancienneté. A côté, les nouvelles sections créées dans le sillage de la loi de 2008 et de la politique de développement nationale expérimentent les difficultés propres à toute stratégie d'implantation syndicale.

Un enjeu pour le développement de l'UNSA dans sa recherche d'une représentativité nationale est de créer des sections dès que possible dans les entreprises. Nous verrons plus loin qu'une origine importante de ces nouvelles sections vient du transfert d'équipes d'autres syndicats. C'est un des résultats centraux de cette étude. Ces syndicalistes en partance d'autres syndicats sont déjà rodés à la pratique et en ce sens cela correspond également à un autre moteur du développement : celui-ci est d'autant plus facilité qu'il est réalisé par des personnes expérimentées.

Pour un responsable fédéral interrogé, « Partout où on s'implante, ça fonctionne, on n'a pas de soucis, d'échecs » (E11). L'idée est de dire que les sections syndicales parviennent à réaliser leur travail d'implantation et de développement local. La loi de 2008 a prévu – on l'a vu plus haut – un nouveau mandat dit « d'implantation », sur lequel s'appuie la doctrine de développement de l'UNSA. Dès que le RSS est nommé, l'UNSA s'engage dans une campagne afin d'être présent aux élections professionnelles et passer la barre des 10 %. Le même responsable fédéral dit créer de nouvelles sections chaque jour (E11). Selon une plaquette de développement de l'UNSA, en deux ans entre janvier 2013 et janvier 2015, 750 sections syndicales auraient été créées (source : plaquette UNSA 2015). De janvier à septembre 2015 près de 300 nouvelles sections ont été montées (source : UNSA Magazine n° 171, septembre-octobre 2015). Au total le rythme serait d'une trentaine de nouvelles sections chaque mois (ce qui réduit l'estimation d'une section créée par jour dans l'industrie, évoquée par le responsable ci-dessus). La communication nationale de l'UNSA insiste dans ses publications (UNSA Magazine ; newsletter informatique UNSA-Infos) sur les implantations en nommant chaque entreprise où une section s'est créée.

Reste que le travail du RSS est difficile, comme les précédents travaux sur le sujet l'ont montré. Le même responsable insiste sur l'insuffisance des heures de délégation du RSS (4 heures par mois) et souligne *le travail caché ou invisible*, en bénévolat masqué, de ces représentants syndicaux :

> – Honnêtement entre nous, la façon dont cette loi a été faite, c'était quand même un moyen d'autoriser les implantations mais quelque part de les limiter aussi. Parce que qui peut croire qu'avec 4 heures de délégation par mois un RSS peut vraiment faire croitre la notoriété de sa section, de son syndicat dans son entreprise ? Ce n'est pas vrai , c'est pas possible. Soit la personne est obligée de mentir, soit la personne est obligée de prendre sur son temps personnel, sur ses congés, ses RTT, pour

> faire connaître le syndicat. On passe du monde des heures de délégation au monde des heures du bénévolat pur, total.
> – Comment les RSS sont sur le terrain, est-ce qu'ils s'en sortent ?
> – Non c'est difficile, certains prennent des jours de congé. Je donne mon numéro de portable, je leur dis n'en abusez pas, mais si vous n'en pouvez plus, si vous avez un coup de mou passez moi un coup de fil. Je dirais on peut encore le faire, je peux encore répondre aux SMS qu'on m'envoie, quand on sera 100 000 adhérents et des milliers de sections ce sera différent, on aura des personnes dans les régions et les départements pour le faire. Là on est encore sur le mode start-up. (E11)

La charge de travail du RSS, associée à un engagement syndical fort aux débuts de la création de la section, favorisent un investissement de soi au-delà de ce temps cadré. S'il faut reconnaître le bénévole associatif comme un travailleur (Hély, 2009 ; Simonet, 2010), la loi implique aussi de considérer le travailleur syndicaliste comme un bénévole, dans une certaine mesure. Pour un responsable de la fédération Chimie-Pharma, les ressources offertes par ce mandat sont « ridicules » ; « *souvent ce sont des investissements personnels si on veut que ça marche* » (E3). La motivation est centrale, pour les sections nouvellement créées ou en-dessous de la barre des 10 %. « *Il faut que le RSS soit hyper motivé pour y arriver, ça demande des appuis*. J'ai été nommé RSS aux débuts, sans l'appui extérieur des personnes qui nous ont aidés, je n'y serais pas arrivé » (E20).

Pour le responsable fédéral interrogé plus haut, il faudrait au moins 10 heures de mandat pour le RSS. Des accords d'entreprises prévoient huit heures de mandat au lieu de quatre si le score est compris entre 8-10 % (cas de l'entreprise 23 dans notre échantillon). Etonnamment, un secrétaire national de l'UNSA n'a pas les mêmes retours :

> Je ne vais pas dire ça suffit, je ne vais pas dire que ça ne suffit pas, et ça ne me remonte pas comme ça d'ailleurs, aussi étonnant que ça paraisse ; ça permet de tracter et d'afficher. Les mecs qui créent les sections visent l'objectif des 10 % et en attendant ils mangent un peu de pain noir, le pain blanc c'est quand j'aurai passé les 10 %. (E37)

Le point central est que ce mandat de RSS avec 4 heures de délégation concerne un cas théorique « pur », celui de nouveaux arrivants (voire de revenants) dans le syndicalisme. Or l'UNSA est confrontée à un modèle de développement différent, avec un nombre important de sections créées par des militants en partance d'autres syndicats, *et potentiellement déjà titulaires d'heures de délégations en tant qu'élus*. Un élu DP, de CE ou de CHSCT peut quitter son syndicat d'origine pour aller créer un syndicat UNSA sous mandat RSS ; il ou elle cumulera alors ses heures de mandature d'élu avec ce mandat syndical. Une ancienne secrétaire du CHSCT dans une banque a quitté FO pour créer l'UNSA en 2011. Elle a cumulé ses heures de délégation d'élue du CHSCT avec son mandat de RSS pendant six mois avant la tenue des élections. Les heures de RSS ne suffisaient pas, « c'est juste impossible » (E31). La spécificité de nouvelles sections créées par des transfuges crée donc un usage original de la loi où le mandat de RSS est utilisé en complément d'heures. Cette approche facilite par ailleurs plus le transfert d'élus que de délégués syndicaux, qui n'ont pas cette ressource d'heures transférables en cas de partance vers un nouveau syndicats.

Il faut revenir sur l'intensité et la difficulté du travail du RSS, que le responsable national illustre avec l'idée de « *manger son pain noir* ». Le mandat est précaire et fait peser une épée de Damoclès sur la tête du responsable de section. Si à la prochaine élection, le syndicat ne passe pas les 10 %, le mandat et la protection du salarié qui lui est associée disparaissent. Dans ces conditions, il n'est pas évident de trouver des volontaires pour utiliser ce mandat d'implantation. Nous demandons à un responsable dans la fédération du commerce et des services s'il a réussi à implanter des sections au sein d'une grande enseigne.

> Chez A. [nom de l'enseigne] ? Non, j'ai personne. Une fois j'ai quelqu'un qui est venu me voir, il était DS CFDT, mais il revoulait un mandat de DS. Je lui ai dit qu'en prenant l'étiquette UNSA, dans le meilleur des cas, je peux vous désigner RSS. Il a été déçu, il a peut-être été à la CFTC ou FO, j'en sais rien… il a dû avoir un souci avec sa hiérarchie syndicale. Pour beaucoup, UNSA ou autre chose, ce qui compte c'est le mandat… (E25)

Cet extrait d'entretien *relativise ainsi l'engagement syndical et le modèle théorique d'implantation sous une étiquette spécifique en raison d'une conviction ou valeurs communes*. Cette grande enseigne est l'un des principaux acteurs dans son secteur d'activité, or ce responsable ne parvient pas à identifier quelqu'un sur qui s'appuyer. « Le RSS, il faut le trouver », confirme un responsable d'une union locale (E35). Un délégué syndical dans la pharmacie utilise cette expression : il faut « sortir du bois », ce qui signifie s'exposer à la lumière mais aussi à la précarité inhérente à ce mandat.

> La règle de représentativité change aujourd'hui. C'est pas tout de sortir du bois en disant je veux me faire élire, il faut avoir 10 % des voix. (…) Ceux qui vont sortir du bois pour se présenter aux élections, il faut qu'ils fassent au moins 10 %. Et puis ces gens-là, la cause syndicale n'étant pas forcément une cause honorable pour les directions, le mec qui veut demain se présenter face à moi, s'il fait moins de 10 %, s'il n'est pas piloté par la direction, comment la direction le considère après ? (E2)

En plus de la menace de perte de son mandat et des avantages associés, d'autres formes de menaces (verbales, physiques) ont été également évoquées dans des entretiens : « c'est lourd de créer une section syndicale », explique cette DS dans la banque. « C'était pas possible que je crée l'UNSA ! Je prenais une part du gâteau… La loi de 2008, ils [les organisations syndicales en présence] la faisaient à leur sauce, je ne pouvais pas assister aux négociations de protocole préélectoral… » (E31).

S'il n'y a donc plus d'obstacle légal direct à l'implantation, restent un ensemble de contraintes sur l'action. Parler d'implantations *facilitées* pour l'UNSA est donc vrai, par contraste à la situation antérieure de judiciarisation de l'accès à la représentativité. Mais il n'en reste pas moins que les implantations ne sont en aucun cas *faciles* et que si cette nouvelle loi a fait sauter des verrous sur la procédure, la substance de l'action syndicale reste en tout point complexe : image générale du syndicalisme, renouvellement des forces militantes, etc. Implanter une section syndicale, cela revient à proposer une nouvelle offre sur le marché : en quoi l'UNSA propose-t-elle quelque chose de différent et d'attractif ? Et comment le syndicat national organise-t-il ces implantations locales ? Le développement des sections est en effet un indicateur constamment suivi par les responsables nationaux, ce qui montre un lien anticipé entre action militante et résultats électoraux – on y reviendra. Mais pour l'heure, quelle est l'originalité de l'UNSA dans un paysage syndical riche ? Si un effet de la loi attendu et constaté est d'apurer l'offre syndicale, en quoi un « nouveau » syndicat comme l'UNSA parvient-il alors à s'implanter ?

3.2. *L'UNSA au cœur des recompositions syndicales : alliances, intersyndicales et mercato syndical*

L'intérêt des premiers travaux consacrés à l'impact de la loi de 2008 est de souligner qu'il n'y a pas de traduction « unilatérale » de ces nouvelles règles juridiques en une seule modalité pratique (Béroud, Denis, 2013). Ces études de cas ont bien montré la diversité des situations. Comme l'écrivent Béroud et Yon dans leur conclusion générale : « Selon les configurations, les mêmes règles peuvent ainsi s'avérer propices au développement syndical ou l'entraver ; elles peuvent servir à l'exclusion ou bien à l'inclusion des syndicats non représentatifs » (Béroud, Yon, 2013 : 270). Parmi les attendus de la loi figurait notamment l'idée de simplifier le paysage syndical et de renforcer les acteurs restants. On est cependant loin, plus de six ans après l'entrée en vigueur de cette loi (début 2009), d'une simplification généralisée du paysage syndical. Des syndicats ont disparu du jeu dans certaines entreprises, d'autres sont apparus. Des études de cas dans des entreprises montrent des effets inattendus et contradictoires (Yon, 2013). Dans le secteur de la distribution directe par exemple, dans une première entreprise, les élections de 2010 entrainent une « syndicalisation des relations de travail » (implantation de SUD qui réalise 8 %, gain de la représentativité pour la CAT avec 13%). Dans une seconde entreprise, par contraste, on constate une diminution du fait syndical, alors que l'action syndicale y avait progressé dans les années précédentes (entrainé par un rachat de l'entreprise par La Poste, entreprise avec une plus forte culture syndicale). Dans cette entreprise, l'UNSA perd ainsi la représentativité alors qu'elle était implantée et représentative.

D'un point de vue général, *un « apurement des situations syndicales dépassées »* (Hege et al., 2015) est constaté, conduisant à un resserrement global du nombre de syndicats. La loi procède à une élimination darwinienne des sections les plus faibles. Pour autant, est-ce que le jeu syndical est plus simple aujourd'hui qu'hier ? Les tables de négociations, quand elles regroupent moins d'acteurs, permettraient des débats plus féconds ; pour autant la loi pousse à des comportements plus tactiques et dans diverses situations apparaît moins comme un facteur d'apaisement que de tensions nouvelles (Andolfatto, Dressen, 2012). Les syndicats sont-ils sortis renforcés du jeu de la démocratie sociale ? Rien n'est moins sûr, car si la représentativité passe désormais par des règles arithmétiques précises, la substance même du fait représentatif des syndicats reste encore fortement interrogée.[50] Les syndicats qui gagnent leur légitimité dans les urnes ressortent plus légitimes *de par ce processus même, mais le fait syndical dans son ensemble en sort-il plus légitime et renforcé ?* On peut en douter (Hege et al., 2015). Toujours est-il que, dans la logique de cette loi de 2008, les récentes lois sociales (loi Rebsamen de 2015 sur le dialogue social) ainsi que les débats sociaux mis à l'agenda par le gouvernement (sur la refonte du droit du travail et de la négociation d'entreprise, cf. notamment le rapport Combrexelle de septembre 2015) poursuivent l'objectif de renforcer la légitimité des partenaires sociaux d'entreprise en leur donnant des responsabilités nouvelles. Ces différentes mesures ont donc comme particularité de viser le renforcement des acteurs en leur donnant plus de responsabilités nouvelles. Dans un contexte de défiance envers le monde syndical dans le privé, cette logique peut s'avérer à double tranchant.

C'est dans ce contexte que l'UNSA réalise une progression au moins arithmétique, recueillant plus de 4 % des suffrages au niveau national et réalisant de (très) bons scores dans certaines entreprises

[50] « La représentativité dérive d'un présupposé sociologique – l'homogénéité du groupe de production – et non d'une arithmétique liée à un quelconque suffrage : elle est un donné social et non un constat politique » (Rosanvallon, 1987, *La question syndicale*, Calmann-Lévy pp. 208-209, cité par Andolfatto, Dressen, 2012).

(parmi lesquelles des entreprises centrales en matière d'action syndicale, telles que les établissements publics SNCF ou RATP, Air France, ainsi qu'au sein de champions nationaux tels que SFR, Sanofi, de grandes banques, etc.) et dans plusieurs branches.

Cette partie vise à étudier l'idée d'une recomposition syndicale, tout du moins l'évolution du paysage syndical au niveau « micro », celui des entreprises. Car autant le paysage n'a pas évolué après le premier décompte de 2013 – les cinq anciens syndicats présumés représentatifs le sont restés après mesure électorale –, autant la situation a profondément évolué dans la plupart des entreprises. Quelle est la place de l'UNSA dans ces micro-recompositions ? Acteur minoritaire des relations sociales avec ses 4,3 % au niveau national, le syndicat – sixième en termes électoraux – se positionne bien comme un challenger venant modifier localement la donne syndicale (i). Ce syndicat se développe par deux biais : l'attrait de militants en provenance d'autres syndicats (ii) et la constitution d'alliances (iii). Le phénomène de grossissement des rangs par arrivée de syndicats déçus de leurs confédérations d'origine est à interroger au regard du projet de développement de l'UNSA. Par ailleurs, l'UNSA, par sa place importante dans les alliances électorales, joue le jeu du renforcement d'une logique de « bloc contre bloc », entre un pôle réformiste et un pôle contestataire – c'est en tout cas une ambition de l'UNSA depuis sa création que de participer à la création d'un tel pôle réformiste. Au niveau des entreprises, des tactiques convergentes des syndicats réformistes et des directions peuvent aller dans cette direction.

i) Un « apurement » des situations

- *Approche générale*

Au niveau national, les données issues du décompte électoral confirment la réduction du nombre d'acteurs syndicaux en présence dans les entreprises. Selon le bilan du Ministère du travail (Commission nationale de la négociation collective) de la loi de 2008, le nombre d'OS représentatives a diminué entre 2005 et 2011. Plus précisément, le nombre d'entreprises déclarant disposer de plus de 3 OS a diminué. En 2011, 12% des établissements appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés déclaraient la présence de 3 OS ou plus, contre 15 % en 2005.[51] Ce bilan constate également une diminution du nombre d'OS représentées aux négociations conclues par des accords entre 2008 (2,68 OS en moyenne) et 2012 (2,29 OS en moyenne). Au total, une baisse du nombre total du nombre de DS est observée dans les établissements de plus de 20 salariés, passant de 124 500 à 101 700. « Cette diminution pourrait s'expliquer à la fois par la tendance à la centralisation des institutions représentatives du personnel dans les grandes entreprises, qui est observée depuis plusieurs années, phénomène indépendant des effets de la loi du 20 août 2008, et au resserrement mentionné plus haut du nombre d'organisations syndicales représentatives dans certaines entreprises » (p. 79). La loi joue un rôle partiel dans ce phénomène de resserrement.

S'il est difficile de parler de « séisme sur l'échiquier syndical » comme la presse spécialisée l'avait avancé au moment de la publication de la loi, les « cartes du dialogues social » ont bel et bien été

[51] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Commission nationale de la négociation collective, *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*, p. 76. Les données sont issues de l'enquête REPONSE.

rebattues[52]. Localement de nouveaux équilibres des forces sont apparus. De nombreux observateurs ont mis en évidence des effets certainement non désirés chez les promoteurs de la réforme, en premier lieu la CGT et à un degré moindre la CFDT[53]. Le constat a été fait également dans certaines entreprises comme la SNCF (Andolfatto, Dressen, 2012), où la CGT est pris en tenaille d'un côté par le camp réformiste et de l'autre par un syndicat Sud plus contestataire. Cette étude de cas montre bien qu'il faut replacer les évolutions propres à chaque entreprise dans un contexte de dialogue social. Ici, dans le cas de la SNCF, c'est un mouvement de grève important – et la position de chaque syndicat par rapport à cette grève – qui impacte les rapports de force ; la loi de 2008 en ce sens n'a en effet aucun rôle « mécanique » et s'insère dans des trajectoires locales déjà existantes.

C'est également ce que constate le rapport de l'IRES (Hege et al., 2015) selon lequel « la loi oblige à apurer des situations dépassées », au sens où des syndicats sans adhérents et sans réelle activité sont fatalement sanctionnés dans les urnes. Là où des sections pouvaient encore se maintenir par la grâce de la présomption de représentativité dans l'ancien système, la sanction électorale rétablit les équilibres dans le nouveau modèle. Il s'agit pour les auteurs d'un phénomène de « rationalisation sans transfert de légitimité ». D'un côté, il y a rationalisation et celle-ci était un des effets attendus et anticipés de la loi : des syndicats sont éliminés au sens où ils perdent leur représentativité (tout en pouvant conserver des sections syndicales ou même des élus, dans certaines configurations, ce qui est un des paradoxes de la loi). Dans la moitié des 26 établissements enquêtés par l'IRES, des organisations syndicales ont ainsi perdu leur représentativité (FO dans 6 établissements, la CFTC dans 5, la CFDT et la CGT dans 3). D'un autre côté, cette rationalisation se fait sans transfert de légitimité, au sens où « la disparition des plus faibles ne s'analyse pas en renforcement des restants ». D'un point de vue général, il est vrai que la procédure électorale ne permet en rien de contrecarrer la faiblesse structurelle des syndicats. Néanmoins, les syndicats restants sont bel et bien renforcés dans leur capacité de négocier des accords : s'il y a moins de syndicats présents dans une entreprise, les restants ont une audience qui croît arithmétiquement, ce qui leur permet de passer seul ou en alliance la barre des 30 % permettant la signature d'accord voire la barre des 50 % dans le cas d'accords majoritaire (ou de contestation d'accords). Le rapport de l'IRES constate que la disparition d'OS fait peser une menace sur les syndicats maintenus représentatifs, ce qui est après tout le principe de toute élection. Les syndicats restants réagissent d'ailleurs sans plaisir à ces disparitions, selon les auteurs. Pour les candidats sanctionnés, l'étude met en avant les retombées psychologiques importantes que la sanction électorale peut avoir, dans un contexte où le reclassement des anciens syndicalistes reste généralement inorganisé.

L'IRES propose une typologie des éliminations syndicales en trois cas. Dans un premier cas, sont éliminés des syndicats à la présence évanescente. Il s'agit de syndicats avec peu d'adhérents, généralement centrés autour de la figure d'un leader qui n'a pas réussi à renouveler sa base militante. Dans un second cas, les éliminations sont dues à des implantations partielles : la multi-implantation (dans les établissements, dans les différents collèges électoraux) devient un prérequis, or cela est complexe pour les syndicats, comme on le verra pour l'UNSA. Dans un dernier cas, qui est lié au précédent, il faut prendre en compte les évolutions institutionnelles, avec notamment la tendance (constatée par le Ministère) de resserrement des IRP, ce qui rend également difficile la

[52] *Liaisons sociales*, op. cit.

[53] Etude Sia Partners sur la représentativité syndicale, 2012 (onze grandes entreprises françaises avaient été étudiées avant la publication du décompte de 2013. Cette étude mettait en évidence la perte d'influence de la CGT dans onze de ces entreprises).

constitution de listes représentatives (par exemple, des candidats d'origine géographique variées lorsqu'il s'agit d'élections à des comités d'entreprises de grande taille, sur des larges régions).

- *Analyse à partir des données du questionnaire*

Notre enquête par questionnaire auprès des militants de l'UNSA dans le privé (principalement dans des entreprises où l'UNSA est représentative) donne un éclairage complémentaire sur ces nouveaux équilibres. *38 % des répondants estiment que le nouveau système fait peser une menace constante sur la survie du syndicat* ; à l'inverse on observe dans six cas sur dix des militants *confiants voire très confiants* dans leur implantation dans l'entreprise (24 % d'entre eux étant ainsi « pas du tout d'accord » avec l'idée d'une menace sur leur syndicat).

Ce nouveau système fait peser une menace constante sur la survie de mon syndicat ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	78	24,4%
Plutôt pas d'accord	122	38,1%
Plutôt d'accord	92	28,8%
Tout à fait d'accord	28	8,8%
Total	320	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

L'échantillon qui a participé au questionnaire est spécifique au regard de l'analyse des formes de « resserrement » de l'offre syndicale dans les entreprises. De façon cohérente, les réponses aux deux questions « miroir » ci-dessous vont dans le même sens. Environ 45 % des répondants indiquent que le nouveau système a réduit la diversité syndicale dans l'entreprise ; mais près de 55 % des répondant indiquent que la diversité syndicale a en revanche progressé.

Ce nouveau système conduit à plus de diversité syndicale dans mon entreprise (des nouveaux syndicats sont apparus ou sont devenus représentatifs) ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	38	11,7%
Plutôt pas d'accord	110	34,0%
Plutôt d'accord	128	39,5%
Tout à fait d'accord	48	14,8%
Total	324	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Ce nouveau système conduit à moins de diversité syndicale dans mon entreprise (des syndicats ont disparu ou ont fusionné) ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	56	17,4%
Plutôt pas d'accord	124	38,6%
Plutôt d'accord	103	32,1%
Tout à fait d'accord	38	11,8%
Total	321	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Une question portait sur les disparitions syndicales lors de la dernière élection (ce qui ne permet pas de prendre en compte les effets plus anciens au moment du premier cycle post-2008). Les réponses confirment les menaces planant sur la CFTC et montrent un pourcentage élevé de disparitions de

syndicats FO. La CGT a été sanctionnée dans également près d'un cas sur trois. Les militants de l'UNSA constatent des pertes de représentativité dans plus d'une entreprise sur deux.

Lors de la dernière élection, certains syndicats ont-ils perdu leur représentativité ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	176	51,8%
Non	164	48,2%
Total	340	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Lors de la dernière élection, quels syndicats ont-ils perdu leur représentativité ?

	Effectifs	Fréquence
CFTC	69	39,7%
FO	65	37,4%
CGT	54	31,0%
CFDT	33	19,0%
CFE-CGC	26	14,9%
Solidaires-SUD	20	11,5%
Autre	13	7,5%
Total / répondants	174	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100 car plusieurs réponses possibles.

A l'inverse, s'intéresser à la dernière élection sur un cycle de deux peut donner à voir des retours dans le jeu de syndicats éliminés : c'est le cas de la CFTC qui, malgré donc des menaces importantes, résiste. Mais ces retours se font dans des proportions nettement plus faibles, dans seulement une entreprise sur cinq. Les retours de la CFTC ou de la CFDT sont donc quantitativement moins importants dans cet échantillon que leurs disparitions. Néanmoins ce phénomène de retour démontre une capacité de résilience sur le moyen terme que le constat en coupe d'un apurement syndical ne permet pas de voir.

Lors de la dernière élection, certains syndicats ont-ils gagné leur représentativité ?

	Effectifs	Fréquence
Non	264	80,7%
Oui	63	19,3%
Total	327	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Lors de la dernière élection, quels syndicats ont-ils gagné leur représentativité ?

	Effectifs	Fréquence
CFTC	25	41,0%
CFDT	15	24,6%
Autre	10	16,4%
CFE-CGC	9	14,8%
CGT	7	11,5%
FO	6	9,8%
Solidaires-SUD	5	8,2%
Total / répondants	61	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100 car plusieurs réponses possibles.

Dans ce contexte, on retrouve la forme de confiance des militants de l'UNSA déjà évoquée à plusieurs reprises. L'analyse des entretiens permettra de mieux comprendre ces représentations tirées de l'expérience de terrain. *Pour plus de la moitié des répondants, les nouvelles règles vont contribuer à l'émergence de l'UNSA (52,6 %).* 9 % des militants se sentent menacés et 2,5% estiment qu'elles vont faire disparaitre l'UNSA.

Pensez-vous que les nouvelles règles modifiant le système de représentativité vont…

	Effectifs	Fréquence
Contribuer à l'émergence de l'UNSA	189	52,6%
Pousser, au niveau national, à des regroupements entre l'UNSA et d'autres organisations syndicales	87	24,2%
Pousser à des regroupements entre l'UNSA et d'autres organisations syndicales, au niveau de votre entreprise	73	20,3%
Sans opinion	56	15,6%
Menacer la présence de l'UNSA dans votre entreprise	33	9,2%
Ne rien changer	32	8,9%
Impliquer d'autres changements	20	5,6%
Faire disparaitre l'UNSA	9	2,5%
Total / répondants	359	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100 car plusieurs réponses possibles.

Ce relatif optimisme est corrélé avec de bons scores dans les entreprises des répondants. Le score moyen réalisé par les sections des militants lors de la dernière élection est de 32,7 %, soit un score très éloigné des 4,3 % nationaux réalisés par l'UNSA ! Lors de la précédente élection, l'UNSA réalisait un score moyen de 28,7 %. Au vu de cet échantillon avec tous les biais qu'il comporte, l'UNSA réaliserait donc des scores très honorables et en progression dans les entreprises où elle est implantée (voir également les données concernant les médianes dans les tableaux ci-dessous), mais souffre d'une base d'implantation suffisamment élargie pour lui permettre d'atteindre de meilleurs scores nationaux, comme le soulignait l'UNSA dans son analyse des résultats de 2013. Les militants optimistes (pour qui la loi contribue à l'émergence de l'UNSA) ont certes des meilleurs scores que les militants pessimistes (évoquant une menace ou un risque de disparition pour l'UNSA), mais ces derniers atteignent en moyenne un score élevé de plus de 28 % aux dernières élections, en progression de cinq points par rapport à la dernière.

Pourcentage réalisé par l'UNSA dans votre entreprise lors de la *dernière* élection

	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Congressistes (congrès de l'UNSA d'avril 2015)	31,9	22,02	27
Non congressistes	33,58	19,82	31
Optimistes (« les nouvelles règles contribuent à l'émergence de l'UNSA »)	33,53	21,13	30
Pessimistes (« les nouvelles règles menacent ou vont faire disparaître l'UNSA »)	28,43	26,02	21,5
Total Privé	32,71	20,97	30

Source : Enquête ORSEU 2015.

Pourcentage réalisé par l'UNSA dans votre entreprise lors de la *précédente* élection

	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Congressistes (congrès de l'UNSA d'avril 2015)	30,12	19,84	26,5
Non congressistes	27,47	22,44	23,5
Optimistes (« les nouvelles règles contribuent à l'émergence de l'UNSA »)	29,83	22,59	26
Pessimistes (« les nouvelles règles menacent ou vont faire disparaître l'UNSA »)	23,8	20,59	20
Total Privé	28,76	21,2	25

Source : Enquête ORSEU 2015.

- *L'UNSA et l'évolution du pluralisme syndical dans les entreprises*

Les entretiens réalisés avec les militants de l'UNSA dans les entreprises confirment une rapide évolution du fait syndical depuis 2008. Certaines situations de disparitions de syndicats ne sont pas causées par la loi de 2008. On retrouve dans plusieurs cas des phénomènes propres au fait syndical en France : départ de militants qui tenaient des sections avec peu d'adhérents, liés à des départs en retraite ou des plans de restructuration (E2, E3), ou encore la perte de marchés publics (E17, E33). Dans un secteur comme l'hôtellerie, le turnover est très fort et le peu de sections syndicales présentes sont liés à l'engagement d'individus ; dès qu'ils partent les sections disparaissent (E25).

D'autres situations mêlent un ensemble de considérations, liées à la fois aux conséquences de la loi à des situations institutionnelles spécifiques et à des trajectoires de dialogue social. Les entreprises constituées de plusieurs établissements présentent des situations parfois difficiles à décrypter. Dans cette entreprise de transports (E18), la CFTC et SUD ont disparu au niveau national, mais SUD va rester présente dans certains des huit 8 CE régionaux. Une entreprise informatique compte au total un nombre très élevé d'organisations syndicales (onze) au niveau de l'UES, mais toutes ne se présentent pas localement dans les élections de CE des filiales. L'entreprise principale du groupe compte six syndicats, d'autres entités ont des petits syndicats de métier ou autonomes. L'UNSA est la quatrième organisation sur la principale entité mais y rate la représentativité à deux voix près, avec 9,97 % des suffrages ! Elle est par ailleurs loin des 10 % au niveau de l'UES. A l'inverse dans une autre société de services informatiques, l'UNSA est représentative au niveau de l'UES et est même parfois sans adversaire dans certaines entités régionales (une seule liste, 100 %).

> Il y a des entités qui ont été complètement retournées. Les collaborateurs ont complètement changé de direction, parce qu'ils se sont rendus compte qu'ils allaient tout le temps au conflit et que rien n'avançait, et ils sont passés au SPECIS [syndicat de l'UNSA dans les entreprises du numérique]. C'est hyper flagrant, c'est passé à 100 %, c'est vraiment impressionnant. Moi au niveau de ma vision démocratique, ça m'embête un peu, mais c'est comme ça, c'est le vote (E12).

Dans un autre cas de figure dans une entreprise pharmaceutique, l'UNSA réalise 100 % des voix : ce résultat est le fruit d'une longue implantation du syndicat dans cette entreprise et d'un leadership syndical assuré par le responsable de la section lors de plusieurs plans de sauvegarde de l'emploi successifs ; il faut y ajouter une évolution de la composition de l'entreprise (moins de visiteurs médicaux, qui était le bastion originel de l'UNSA, mais une montée en proportion des cadres et ingénieurs attirés par le vote UNSA) ainsi que la disparition des autres syndicats pour des raisons non liées à la loi (départ des leaders lors des PSE et non-renouvellement de la section). Pour ces différentes raisons, l'UNSA parvient à ce score. Ces deux derniers exemples illustrent bien les

différents effets de la loi (notamment les transferts de militants, comme on le verra ci-dessous) qui s'ajoutent à l'activité propre des syndicats au quotidien.

Dans plusieurs entreprises de l'échantillon, l'offre syndicale passe de cinq ou six syndicats avant 2008 à trois (E9, E14, E24, E27), dans d'autre de sept à cinq (E18) ; chez E6 depuis 2008, la CFTC est réapparue et le nombre de syndicats est remonté de 4 à 5. Les causes de ces évolutions sont multiples et notre méthodologie, basée sur des entretiens avec les seuls militants de l'UNSA, ne permet pas d'approfondir les causes. D'un point de vue arithmétique, on peut constater que le développement d'un syndicat outsider dans une entreprise vient réduire les résultats électoraux d'autres syndicats, en particulier agissant sur le même terrain. A la SNCF, SUD vient prendre des votes à la CGT tandis que l'UNSA récupère des votes autrefois acquis à la CFDT (Andolfatto, Dressen, 2012). « Le renforcement de l'UNSA et de Sud [à la SNCF] ne résulte pas essentiellement d'une causalité juridique (la loi), tandis que celui de l'UNSA seule ne procède pas uniquement du déclin du « pôle réformiste » traditionnel et celui de Sud du déclin de la CGT ; il ne s'agit pas non plus purement des fruits d'un travail d'équipes syndicales, de leurs valeurs ou de leurs identités professionnelles, mais d'une combinaison des trois facteurs » (Andolfatto Dressen 78). Suivant en cela ces auteurs, nous considérons que les évolutions des paysages syndicaux dans les entreprises tiennent à des situations complexes qui ne peuvent être résumées par l'application mécanique ou arithmétique de la loi, même si dans les faits, dès qu'il s'agit de résultats proportionnels, les gains de l'un correspondent nécessairement aux pertes des autres.

Un point central du développement et de l'implantation de l'UNSA dans le privé est lié à des recompositions syndicales, fruit de départs de militants d'autres syndicats rejoignant l'UNSA d'un côté, et de stratégies d'alliances électorales de l'autre.

ii) L'UNSA, bénéficiaire du « mercato » syndical

- *Un mercato syndical en progression avec la loi de 2008 ?*

Un des impacts visibles de la loi de 2008 est l'existence de transferts de militants de syndicats vers d'autres. Ce phénomène est relativement peu étudié dans la littérature sur le syndicalisme en France. Il faut bien entendu rappeler l'origine du (re)développement du syndicalisme autonome dans les années 1990, avec la création du Groupe des dix, puis l'émergence des syndicats SUD et UNSA, créés à partir de départs en groupe de militants anciennement confédérés.[54] Dans leur portrait des syndiqués en France dans les années 1990 et 2000, D. Andolfatto et D. Labbé (2007) parlent d'un phénomène de « zapping syndical » qui ne serait pas nouveau.[55] Ces parcours de zapping tendent à « brouiller les frontières et les identités syndicales mais aussi à remettre en cause les parcours socio-culturels – ou histoires de vie – qui constituaient autrefois l'une des clés de l'engagement syndical » (p. 135). Ces transferts de militants, observent les auteurs, sont pluriels et concernent l'ensemble des syndicats. Au final, cela correspond à un jeu à somme nulle pour le syndicalisme dans son ensemble. Pour les auteurs, la principale motivation expliquant ces transferts est moins identitaire que

[54] *Qu'est-ce que l'UNSA ?* (2005), Sainsaulieu (1998).

[55] Les auteurs citent notamment un ouvrage du début des années 1980 évoquant de pareilles situations : Chagnollaud J.-P., Criqui E., Laprévotte L.-P., Ménard G., *Les militants syndicaux en Lorraine*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1983.

matérielle : ils s'expliquent et se comprennent par des stratégies d'obtention des rétributions existantes pour les syndicalistes. « Les clivages s'expriment moins en termes identitaires – ou politiques – mais d'intégration dans des processus de régulation qui procurent des ressources quelles que soient les réalités de la "base". La question des "droits syndicaux" tend à primer finalement sur toutes les autres » (p. 149).

Des travaux de juristes ont mentionné l'existence d'un tel « mercato » syndical dans les premières années de la mise en œuvre de la loi de 2008, avant que la jurisprudence de la Cour de cassation ne vienne combler quelques angles morts juridiques qui favorisaient des opérations de « désaffiliation-réaffiliation » et des tentations « autonomistes »[56]. Il est également question de « mercato des leaders syndicaux charismatiques » observé dans certaines grandes entreprises[57]. Cela a été observé dans l'étude de cas réalisée à la SNCF par Andolfatto et Dressen, qui reprennent la métaphore footballistique du « mercato » :

> « Si la réforme n'a donc pas produit la recomposition et la resyndicalisation attendues, on observe que sont intervenus des transferts de militants qui disposaient de mandats représentatifs et qui, bénéficiant d'importantes décharges horaires, étaient souvent devenus des militants professionnels ou des permanents. Les représentants appartenant aux organisations les plus menacées par la loi de 2008 sont parfois allés proposer leurs services et apporter leurs soutiens à d'autres syndicats assurés de demeurer dans le jeu. Autrement dit, dans certains cas, les recompositions n'ont pas eu lieu au niveau des organisations mais de certains individus. (…) Il existerait ainsi une sorte de marché des permanents qui, quelle que soit leur étiquette d'origine, se « vendraient » au syndicat le plus offrant, en l'occurrence celui qui leur permettra de conserver leur(s) mandat(s) et leur statut de "permanent" », dit "agent en service libre" à la SNCF, en échange de l'apport des électeurs qu'ils promettent d'amener avec eux. » (Andolfatto Dressen, 2012 : 80)

La métaphore du mercato est reprise à la marchandisation des contrats de travail dans le football ; elle serait cependant pleinement valable s'il y a bien un recruteur prêt à aller débaucher des candidats chez les concurrents. Béroud et Denis (2013) repèrent également des formes de « nomadisme syndical », individuelles (transfert d'un militant) ou collectives (transfert d'une section) au bénéfice de Solidaires. Ils constatent des sollicitations en direction de Solidaires en provenance de candidats destitués (anciennes sections désormais non représentatives, anciens élus désormais sans mandats), ce qui peut poser des problèmes de « cohérence interne » pour le syndicat d'accueil. Ce nomadisme est étudié comme une des formes d'instrumentalisation de la loi.

Ces analyses juridiques et sociologiques semblent recourir à des motivations avant tout matérielles et utilitaristes, à savoir conserver des positions acquises et valorisées dans une situation de menace exogène ou de destitution. Mais elles ne disent pas grand-chose des ressorts de l'engagement vers un syndicat, tandis qu'elles sont unimodales sur la compréhension des causes (la menace de la sanction électorale).

---

[56] R. Olivier, M.-L. Trelan, « La désaffiliation syndicale : effets et modalités », *Décideurs*, n° 130, 2011. Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2011*, Lamy, §292. Les cas évoqués concernent principalement des syndicats, qui, après le départ de leur organisation d'origine, sont tentés de s'appuyer sur la représentativité dont ils bénéficiaient avant leur désaffiliation pour désigner des délégués syndicaux, ou de revendiquer la présence d'élus pour désigner des représentants syndicaux au comité d'entreprise. La Cour de cassation dans des arrêts de mai 2011 a estimé qu'un syndicat désaffilié ne pouvait se prévaloir de sa représentativité acquise lors des dernières élections sous de nouvelles couleurs syndicales.

[57] Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2010*, Lamy, p. 37.

L'échantillon de l'UNSA sur lequel nous avons travaillé présente des aspects complémentaires à ces analyses. Les dimensions matérielles et utilitaristes sont bien présentes et ne peuvent pas être réfutées, mais il convient d'élargir les motifs de la désaffiliation-réaffiliation. L'UNSA bénéficie en effet de nombreux transferts de militants déçus de l'organisation de leur ancienne confédération et attirés par le modèle d'autonomie proposé par l'UNSA. Ces deux éléments – déception des confédérations, attrait de l'autonomie – doivent être développés.

- *Une progression fondée sur les déçus des autres OS*

Une proportion élevée d'individus dans notre échantillon d'entretiens provient d'un autre syndicat. Des militants actuels de l'UNSA sont restés plus ou moins longtemps dans un autre syndicat dans lequel ils ont été élus ou mandatés comme DS. Dans un premier type de configuration, les transferts vers l'UNSA (dans le secteur privé) se sont réalisés dans les années 1990 sans relation avec la loi de 2008. Au niveau national, l'UNSA a accueilli des membres de FO à la fin de cette décennie. Dans cette entreprise du tourisme, plusieurs militants quittent FO en 2002, en suivant leur responsable syndical et secrétaire de CE. Ce dernier explique que la scission n'a rien à voir avec le départ de plusieurs responsables nationaux de FO vers l'UNSA et insiste sur la dimension « nouveauté » que représente alors l'UNSA.

> Par contre ça a été important de créer un nouveau syndicat pour créer une alternative, donc quand l'UNSA s'est créée ça a fait un appel d'air sur des gens qui ne se retrouvaient plus dans leur syndicat. (E27)

Dans d'autres configurations post-2008, le souhait de changement, causé par des désaccords, peut s'appuyer sur un usage stratégique de la loi qui facilite l'implantation de sections syndicales.

> J'étais dans une autre organisation, comme souvent dans le milieu syndical on a des désaccords entre personnes et entre lignes directrices, qui font qu'on cherche à aller voir ailleurs. L'opportunité s'est présentée avec la nouvelle loi de 2008 qui permet de créer des sections syndicales alors qu'avant c'était beaucoup plus compliqué. (E9)

Les motivations, comme le rappelle ce dernier militant, tiennent donc généralement à des formes de ruptures *interindividuelles* mais aussi des ruptures plus *idéologiques* avec la ligne. Ce sont aussi et surtout des ruptures *pragmatiques*, relatives au modèle d'organisation confédéral, qui dominent dans notre échantillon, comme nous allons le voir.

Interrogé sur le sujet, un responsable fédéral tient à relativiser l'importance du nomadisme syndical, de façon générale. « Le nomadisme syndical n'est quand même pas très répandu. En général les gens disent du bien de leur syndicat, il n'y a pas de raison de faire du nomadisme » (E10). Néanmoins cela existe et semble particulièrement bénéficier à l'UNSA à l'heure actuelle : « Mais cela nous bénéficie fortement, je n'a pas l'impression qu'il y ait beaucoup de cas de transfert vers des autres syndicats » (E10). Au-delà des syndicats Solidaires également bénéficiaires de transferts de militants, les travaux récents sur d'autres syndicats ne parlent guère de ce genre de transferts à leur bénéfice.[58]

Ce même responsable confirme le regard partagé par un grand nombre de militants, aux différents niveaux de l'organisation et quelle que soit leur trajectoire propre (en provenance d'un autre syndicat ou pas) :

[58] Par exemple Guillaume (2014) sur la CFDT, de Comarmond (2014) sur la CGT ou Béthoux et al. (2013) sur la CFE-CGC.

> Ces sections qui arrivent chez nous, ce sont souvent des déçus des modes de fonctionnement des confédérations. (E10)

Si nous ne disposons pas de données chiffrées sur ces transferts, permettant d'objectiver le sentiment de ce responsable selon qui le nomadisme syndical n'est pas très répandu, le questionnaire permet néanmoins de suggérer quelques ordres de grandeurs. Dans le secteur privé, *près de 54 % des militants actuels de l'UNSA ont adhéré dans le passé à une autre organisation syndicale* (contre 42 % des militants de l'UNSA dans le public). Les militants arrivés à l'UNSA depuis moins de cinq ans (43 % de l'échantillon) sont près de 57 % à venir d'une autre organisation syndicale. Le grossissement des rangs militants de l'UNSA se fait donc pour plus d'une moitié par transfert d'autres syndicats.

Avant d'adhérer à l'UNSA, avez-vous adhéré par le passé à une autre organisation ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	205	53,7%
Non	177	46,3%
Total	382	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

Selon notre enquête, la CFDT serait la première OS de provenance de ces militants transférés (un sur trois), puis la CFE-CGC et FO. La réponse au questionnaire incluait également des situations de transferts causés par l'adhésion d'un syndicat autonome à l'UNSA, comme cela se produit régulièrement. Dans ce type de cas, les motivations sont donc différentes, puisque l'on est dans une logique de continuation de l'activité autonome dans un registre plus structuré (E8), et non dans une décision de changement individuel ou collectif. Certains militants actuels de l'UNSA ont même connu deux organisations dans le passé (E14, E28).

Si oui, de quelle organisation syndicale s'agit-il?

	Effectifs	Fréquence
CFDT	65	32,0%
Un syndicat autonome qui a rejoint l'UNSA et que j'ai suivi	39	19,2%
CFE-CGC	34	16,7%
FO	24	11,8%
CGT	18	8,9%
Un autre syndicat autonome	18	8,9%
Autre	18	8,9%
CFTC	10	4,9%
Total / répondants	203	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100% car plusieurs réponses possibles

Le développement actuel de l'UNSA profite donc de l'arrivée de militants déçus des autres organisations syndicales et – point à l'avantage du syndicat d'accueil – ayant une expérience militante et syndicale, une formation sur le tas, en tant qu'ancien élu ou délégué syndical. Dans notre échantillon, *69 % des militants actuels de l'UNSA passés par un autre syndicat ont passé plus de 5 ans dans un autre syndicat que l'UNSA et 27 % entre 1 et 5 ans.* Il s'agit bien de militants disposant d'un capital local marqué par une certaine ancienneté et expérience.

- *Des motivations fondées sur la critique du modèle « pyramidal » des autres organisations et l'attrait de l'autonomie*

Pour un responsable fédéral dans l'industrie, les nouveaux militants viennent « dans sept cas sur dix » d'autres syndicats (E11). Leurs motivations sont moins idéologiques ou interindividuelles que pragmatiques, c'est-à-dire fondées sur une remise en cause du modèle organisationnel, pour reprendre les catégories avancées plus haut.

> le premier cas de figure, c'est celui de ceux qui quittent les organisations syndicales existantes, donc qui quittent les confédérations traditionnelles, parce qu'ils veulent plus d'autonomie. Ils sont étouffés par les appareils en place. (E11)

A côté de ces transferts qui représentent la majorité des arrivées, il note deux autres cas de figure : « les sans étiquettes qui nous rejoignent et puis des gens qui veulent carrément se lancer dans la représentation du personnel, ce qui est plutôt rare, c'est 5 %. »

D'autres responsables fédéraux ou interprofessionnels, disposant d'un certain recul sur les arrivées de différents militants ou sections, confirment cette approche.

> – D'où viennent ces sections ?
>
> – Généralement, ils viennent d'autres syndicats, ils ont envie de partir, on a régulièrement comme ça des gens nous disent : j'ai envie de quitter la CGT, la CFDT, parfois on arrive à transformer l'essai, parfois non. Soit ils contactent l'union locale, soit ils connaissent quelqu'un dans une autre entreprise, par exemple dans une entreprise chimique on a un délégué syndical UNSA dans un établissement près de Lyon, ils se rencontrent : « moi j'aimerais bien changer de syndicat, je suis pas bien… ». Le secrétaire fédéral dit : *on arrive à se développer plus en prenant des gens qui sont déjà syndiqués qu'en créant ex nihilo, c'est rarissime qu'on fasse cela*. » (E3)
>
> En règle générale, les types s'ils viennent chez nous c'est de deux positions : *soit ils quittent une organisation syndicale et ils sont déjà formés, ils sont déjà connus dans la boîte grâce à leurs mandats* ; *soit ils étaient nulle part mais ils sont intéressés par l'UNSA – et ça c'est intéressant –, par la création d'une section*, parce qu'ils voient que les syndicats maison il y a trop de magouilles, ils sont trop patrons, etc. Ils veulent quelque chose de nouveau et donc ils se dirigent vers l'UNSA, sans forcément bien connaître, mais après c'est du boulot de formation qu'on fait, l'aide juridique. *Pour l'instant ce sont plutôt des gens qui viennent d'autres OS et qui sont déçus.* On verra dans 60 ans si on tient comme ça ! » (E35)

Les « transférés » eux-mêmes confirment leurs déceptions vis-à-vis de leur ancienne organisation et valorisent fortement le modèle autonome et démocratique de l'UNSA. La critique du modèle « pyramidal » (cet adjectif revenant de façon spontanée dans au moins quatre entretiens) est constante.

> Nous n'étions plus en accord avec la direction de Paris et on ne voulait plus prendre nos décisions de Paris, c'était trop pyramidal. Il y avait des désaccords importants (E6, section créée par d'ex-CFE-CGC).

Dans une autre entreprise de la pharmacie, selon la responsable syndicale actuelle, les 9/10^{e} de la CFE-CGC ont rejoint l'UNSA. La CFE-CGC était le syndicat majoritaire. Elle décrit une section sans réelle autonomie :

> Les directives venaient de la confédération. Une fois ils [la confédération] sont passés outre leurs représentants [dans l'entreprise], ils ont négocié à la place des représentants (E7).

Selon elle, c'est cette emprise du niveau central sur le niveau local qui a causé la rupture. La DS UNSA explique les ressorts de l'autonomie à l'UNSA, ce qui attirera ces militants : « il n'y a pas de

directives, il n'y a pas de grand chef au-dessus, on est chacun grand chef chez soi » (E7). Dans une SSII, le responsable rencontré va dans le même sens :

> L'autonomie fait partie de ce qu'on vend. (…) Les gens qui ont quitté la CGC pour venir chez nous, c'est le contraire de ce qui se passait [chez eux] (E23).

Dans ces précédents cas, *une section UNSA existe déjà dans l'entreprise, elle est renforcée par l'arrivée de militants.* Ces militants amènent avec eux des sympathisants et électeurs dans la perspective du scrutin électoral. Dans d'autres cas, la section UNSA est *directement créée par des déçus d'anciennes organisations.* C'est un cas de figure plus complexe, car cela suppose de « sortir du bois » comme le disait un représentant syndical plus haut. Nous avons montré que si l'implantation de sections est juridiquement facilitée par la loi, elle ne reste pas chose facile dans les faits. Dans cette entreprise industrielle, la première section d'établissements est créée par des militants en partance de la CFTC, puis plus récemment deux nouvelles sections ont été implantées dans d'autres établissements par des anciens adhérents de la CFE-CGC. Le terme « pyramidal » revient aussi dans cet extrait d'entretien :

> A mes yeux le point important de l'UNSA par rapport aux autres organisations, même si au fil du temps c'est un peu plus flou ou ça se dilue, c'est le côté autonomie. Il n'y a pas une structure hyper pyramidale qu'il y a dans les autres organisations. Il y a une souplesse qui permet d'avoir des actions syndicales au niveau d'une base, d'un établissement. (E9)

Un cas d'étude intéressant provient de cette section UNSA créée par des militants de l'UGICT (le syndicat des ingénieurs et cadres de la CGT) dans le secteur du transport urbain. L'origine du transfert tient dans des relations de travail de plus en plus tendues entre, d'un côté, les cadres et agents de maîtrise, et de l'autre les employés et catégories ouvrières (conducteurs, etc.). Cela se traduisait par des tensions internes à la CGT. « Dans les trois quarts des cas où l'UNSA s'est créée, elle l'a fait à cause d'un schisme, une séparation, une cassure, ce genre de choses », explique le responsable de section qui a quitté la CGT (E20). Après « deux années de maturation » du projet, la section se crée et présente des candidats dans l'ensemble des collèges, cadres et non cadres :

> On a émigré de l'UGICT CGT, j'ai fait changer de casquettes tous les membres pour l'UNSA. On a fait le pari de ne pas faire qu'un syndicat maîtrise mais un syndicat ouvert : maîtrise, cadre et ouvriers employés. C'est le pari qu'on a réussi. On a créé la section en juin 2014 et on été crédité de 11 % aux élections de novembre 2014. (E20)

Le syndicat est désormais la quatrième organisation de l'entreprise, après la CGT, la CFDT et la CFTC. L'UNSA représentait pour ce responsable la meilleure opportunité alternative.

> – Je n'ai pas découvert l'UNSA, je connaissais. On aurait pu partir sur la base « maîtrise et cadres » et là, ça aurait été la [CFE-]CGC. Mais elle est plus dirigiste, et il y a peu de maîtrise à la CGC. (…) On voulait un syndicat qui nous laisse les mains libres, qui n'ait pas de valeurs politiques quelque part, même si tout syndicat ou toute corporation a des valeurs politiques, qui n'ait pas de connotations politiques pour être plus précis, pas rouge… on sait que la CFDT c'est socialiste, la CGT c'est communiste…
>
> – Pour vous l'UNSA est neutre ?
>
> – L'idée de base c'est pas nécessairement la neutralité mais l'autonomie. Dans la mesure où une structure syndicale ne donne pas de directives à ses sections, en disant ça il faut le voter, en laissant une main libre à ses sections, c'est ce qu'on a trouvé de plus représentatif pour ce qu'on cherchait. (E20)

Cet exemple illustre bien *les dimensions positives du choix de l'UNSA, qui est le pendant de la dimension critique de l'organisations des confédérations.* Le choix ne se place pas sur le terrain

idéologique, comme le montrent bien les extraits d'entretien précédents, mais sur le terrain de la pratique, avec cette *valeur « autonomie »* qui est centrale. Telle qu'elle est présentée et valorisée par les acteurs, l'identité UNSA (les responsables du développement parlent de « marque UNSA », on y reviendra) est fondée sur l'autonomie, c'est-à-dire la prise de décision au niveau local (par opposition à un niveau central), selon un registre démocratique (consultation des adhérents) et en fonction des situations (par opposition à une approche dogmatique qui consisterait par exemple à systématiquement rejeter les accords proposés). Cette autonomie fait partie de ce qui est « *vendu* » aux militants mais aussi aux électeurs.

> – Qu'est-ce qui motive les gens à rejoindre l'UNSA ?
> – Ils entendent parler de nous, quand on parle de l'autonomie dans les tracts je crois que l'autonomie c'est quelque chose d'important, et puis moi qui ai connu d'autres OS en tant que secrétaire générale de mon syndicat, je fais en sorte d'avoir un syndicat qui ne ressemble à aucun autre, c'est-à-dire qu'on n'est pas prêt à signer tous les accords, on est pas prêts à empêcher de tourner en rond, on est pour la négociation et la discussion, et quand il faut aller au tribunal on va au tribunal, et quand il faut dire non on sait dire non, on ne se laisse pas influencer par l'air du temps. Chez nous il n'y a que les adhérents qui décident, par rapport aux autres OS ce qu'on met en avant c'est que quand on a une décision à prendre, ce sont les adhérents qui sont consultés et on a aucune centrale parisienne qui vient nous dire ce qu'on a à faire ou pas à faire, et ça c'est important. Ça c'est un point fort de l'UNSA. On demande aux adhérents de nous donner leur avis, de faire leurs commentaires, et à partir de ça on décide si on signe ou pas. (E28)

> – Qu'est-ce qui attire les gens à rejoindre l'UNSA ?
> – On leur explique l'autonomie, ils n'ont pas de comptes à rendre entre guillemets, les décisions ne sont pas prises au-dessus. L'autonomie c'est l'ADN de l'UNSA, donc si on arrive pas à vendre là-dessus… Parce qu'après le mandat électif il est le même pour tous les syndicats. » (E25)

La notion d'autonomie est ainsi centrale au sein de l'UNSA ; son « marketing » centré sur cette notion semble payant. Il s'agit d'une véritable philosophie et pas d'un simple affichage.

> L'autonomie, ça renvoie à la prise de position, c'est eux qui signent et on n'a jamais rigolé avec ça. C'est aussi l'autonomie de gestion. (E37)

> Le modèle qu'on leur présente leur convient bien. On favorise l'autonomie, on leur fiche la paix. On est la seule organisation où le DS dit tout de suite s'il signe ou pas. Chez les autres syndicats, ils disent « attendez, faut que je vois avec la fédé… ». Nous nos DS ont une grande liberté. C'est rare qu'ils signent des bêtises. On y jette un œil s'ils le veulent. On demande les accords préélectoraux. Bon il arrive que parfois on voit des choses signées un peu bizarres (sourire)… (E3)

Cette notion d'autonomie est d'autant plus valorisée et idéalisée au sein de l'UNSA que la situation dans les autres syndicats est dépeinte selon l'exact opposé : centralisme extrême, absence de prise de décision au niveau local, contrôle permanent, etc. Ce qui est intéressant est que ces critiques – possiblement exagérées après coup, mais réelles et convergentes – sont bien *tirées de l'expérience personnelle* de dizaines de personnes aux parcours différents, et non un simple stéréotype partagé par des militants n'ayant jamais connu un autre syndicat. Cette critique commune est aujourd'hui un autre ressort de la mobilisation militante, comme a pu l'être dans le passé les mobilisations jointes dans la judiciarisation de l'action en matière de représentativité. Les congrès successifs de l'UNSA font de l'autonomie la force identitaire centrale du syndicat :

> « Nous voulons rompre ainsi avec la pratique fortement centralisée, hiérarchisée et parfois autoritaire qui a marqué le syndicalisme français. Nous voulons que nos syndicats, nos fédérations, nos structures territoriales assument pleinement leur liberté d'action et de négociation dans leurs domaines respectifs de compétence » (3ème congrès national, Lille 2002).
>
> « L'UNSA revendique l'autonomie comme un principe démocratique qui fait son originalité et sa force. Elle permet de conjuguer les grandes valeurs de solidarité interprofessionnelle avec un syndicalisme de terrain qui donne toute sa place aux adhérents et aux délégués syndicaux. » (4ème congrès national, Nantes 2005)
>
> « Quel syndicalisme proposer aux salariés ? (…) Un syndicalisme proche des salariés : l'autonomie c'est l'opposé du centralisme autoritaire. » (6ème congrès, Montpellier 2015)

Le ressenti qu'ont les néo-adhérents de l'UNSA est que les confédérations fonctionnent selon un modèle trop pyramidal. Pourtant, différents travaux sur le syndicalisme français contemporain évoquent tous *des formes d'autonomie* existantes, à des degrés divers, au sein de ces confédérations décriées : autonomie sous la forme d'une certaine anarchie organisée à la CGT selon les travaux de Françoise Piotet (2009) qui observe des façons « d'être CGT » très disparates sur le terrain, à rebours de la représentation habituelle d'une organisation très structurée ; une certaine autonomie de moyens laissée à la CFDT aux structures intermédiaires et à certaines équipes de terrain dans les grandes entreprises et administrations, selon les observations de Cécile Guillaume (2014) ; les travaux sur la CFE-CGC insistent également sur la forte capacité d'autonomie de certains syndicats dans les grandes entreprises, dans un contexte où la confédération des cadres est à la recherche d'orientations stratégiques précises (Béthoux et al., 2013) ; de même, le fédéralisme à FO désignerait « un mode de fonctionnement garantissant une large autonomie aux organisations confédérées » (Yon, 2014). L'autonomie est également une dimension fortement valorisée de l'action – « une valeur et une pratique » au sein des syndicats SUD-Solidaires (Béroud et al., 2011). Finalement, toutes les organisations se retrouveraient sur la défense d'une certaine autonomie. Aucune ne se présente comme défendant farouchement une centralisation des décisions… L'analyse sociologique tend à observer des formes pratiques d'autonomie qui prennent cependant sens comme des pratiques disruptives, des écarts à la norme, où des façons d'adapter son activité réelle au cadre prescrit. Il n'est pas certain que toutes ces formes d' « autonomie » – si tant est que le terme soit le bon – soient les mêmes : on pourrait penser qu'elles se fondent sur différentes méthodes de production et de régulation. Cette question est bien plus que sémantique et ouvre une problématique possible pour de nouvelles recherches comparatives dans l'organisation entre centre et entités locales dans la pratique syndicale contemporaine. A la différence cependant des autres confédérations (et là où l'autonomie apparaît comme des situations locales non pensées comme telles et non organisées *per se*), l'UNSA – comme Solidaires d'ailleurs – fait de l'autonomie son modèle distinctif, et celui-ci est un facteur de développement notamment par le biais d'opérations de transferts militants. Ces opérations sont, selon les responsables, bienvenues mais non organisées :

> – Allez-vous chercher chez les autres syndicats ?
> – Non on ne le fait pas, non et on ne le fera pas. On frappe à notre porte sans qu'on ne nous demande rien. Et je refuserai et on refusera à l'UNSA, on est un peu hypocrites en disant que l'UNSA se développe sur les marges du syndicalisme, sous-entendant qu'on ne se développe qu'auprès des non-syndiqués, après la seule chose c'est qu'on ne refuse pas ceux qui viennent chez nous (E37).

Si l'UNSA se refuse à aller recruter au sein des organisations concurrentes, selon une logique purement marchande correspondant bien à l'origine du terme « mercato », son marketing efficace autour de la notion d'autonomie, qui s'appuie sur une gestion authentique de l'autonomie des syndicats et fédérations en interne, est aujourd'hui un facteur d'attractivité réel, tant pour les néo-militants que pour les transférés.

- *Développement ex nihilo vs développement via des transferts de militants ?*

Nous retrouvons dans l'analyse qui précède les deux premières formes de l'adhésion au syndicalisme autonome (focalisé sur le cas de SUD) que décrit Biétry (2007) à savoir les « conjurés » et les « dégoûtés » des autres organisations. Le premier cas de figure correspond plutôt à une logique collective qui peut s'exprimer dans le cadre d'un conflit national– typiquement une section entière en rupture de ban trouve refuge dans un autre syndicat (l'auteur évoque les départs de bataillons de la CFDT vers Sud comme illustration). Une motivation centrale est alors d'« échapper à l'acculturation syndicale confédérée ». Dans le second cas de figure, la logique est plus individuelle et vise à une « réduction de la dissonance cognitive ». Elle peut se manifester à l'occasion de conflits plus locaux dans lesquelles les militants optent pour un syndicalisme autonome plus conforme à leurs représentations. La dernière forme de l'adhésion identifiée par Biétry est celle de primo-adhérents qui s'engagent dans le syndicalisme avec une influence forte des cas de conflit individuel.

L'autonomie est en effet une valeur qui attire les nouveaux militants. Dans l'étude de cas sur l'organisation Solidaires, une enquête montrait bien la plus grande proximité des jeunes et nouveaux entrants en faveur de l'autonomie mais aussi de l'idée d' « auto-organisation des salariés » (Béroud et al. 2011 ; Denis, Thibault 2014). Pour les auteurs, l'autonomie chez Sud renvoie, selon les jeunes militants, à « la capacité d'agir et de décider au plus près du terrain, sans avoir à obéir à une quelconque consigne émanant d'un étage supérieur de l'organisation » (ibid., p. 62). On retrouve la même approche d'opposition pragmatique à un modèle vertical ou hiérarchique. Pour Denis et Thibault, l'autonomie est surtout vue dans sa dimension pragmatique, localiste et défensive. Ce sont surtout les aspects pratiques plus que politiques ou normatifs qui dominent. La vision localiste et défensive tient à un souci de protection face à une « institution vue comme potentiellement assimilatrice et uniformisante », ne respectant pas les identités individuelles et collectives locales. Cette vision du syndicalisme domine, quand bien même la réalité et l'histoire des syndicats ne sont pas bien connues de ces militants.

Plus qu'à la simple adhésion à l'UNSA, nous nous sommes intéressés dans cette partie de l'étude aux *ressorts de l'engagement dans le néo-militantisme de terrain* : qui sont les nouveaux venus à l'UNSA, non transférés d'un autre syndicat, qui décident de s'investir dans la création et l'implantation de sections, dans un contexte de précarité et de sanctions possibles (avec, au-delà de la sanction électorale, le risque d'ostracisation de la part de la direction, comme cela a été noté plus haut) ?

Pour ce responsable de la pharmacie, déjà cité plus haut, « créer ex nihilo, c'est rarissime qu'on fasse cela » (E3). Un autre responsable fédéral rappelait que dans sept cas sur dix, le développement de sections se faisait à partir de transfuges, puis à partir de syndicats sans étiquettes et dans quelques rares cas, des salariés sans passé électif ou syndical. Ces nouveaux venus représentent une ressource intéressante pour l'action syndicale, comme l'exprime ce responsable d'union locale :

> ça c'est intéressant parce que ce sont des gens qui ne vont pas faire des allers et retours, c'est des gens qu'on va garder avec nous quelques années, parce qu'ils viennent de manière volontaire (E35).

Néanmoins dans plusieurs extraits d'entretiens ce développement « ex nihilo » ou « qui part de zéro » est considéré comme rare et complexe.

> *Le développement qui part de zéro, c'est pas évident.* Là où ça se développe bien c'est quand des gens viennent d'autres syndicats, faut pas rêver. Une de nos plus grosses sections vient de la CGT, une section qui fait 80 % des voix, l'entreprise fait 4 000 salariés sur toute la France, vous ne voyez pas ça tous les jours. C'est vraiment quelqu'un qui développe. *Quand on part de zéro, le développement est forcément plus long.* J'explique toujours : si vous ne faites pas d'adhérents au moment des élections, vous n'en ferez jamais ou quasiment. C'est au moment des élections que vous recrutez vos candidats. Après il se passe quoi, vous avez des gens qui vont venir parce qu'ils ont un problème. Les gens font leur carte, le syndicat est intervenu, le problème est résolu, ils ne renouvellent pas. (E25)

> *Il ne faut pas rêver, des sections qui se créeraient ex nihilo, ça n'existe pas.* L'engagement idéologique, c'est fini, avec la fin du communisme, la chute du mur, etc. *Des militants qui s'engageraient à créer de toute pièce un syndicat UNSA, ça doit exister, c'est comme les poissons volants, ça existe mais on n'en voit pas beaucoup. Pour nous c'est plus efficace de récupérer des sections. Il n'y a que comme ça que l'on se développe.* Chaque mois on récupère des sections. (E10)

Nous avons rencontré un cas de ces « poissons volants » que constituent des néo-militants n'ayant adhéré qu'à l'UNSA et s'engageant rapidement dans un militantisme d'implantation et de développement. Preuve de l'existence mais aussi de la rareté de ces formes d'engagement. A ces cas récents, il faudrait ajouter les quelques cas également d'actuels leaders syndicaux, entrés il y a une dizaine d'années dans l'UNSA sans expérience syndicale autre, et qui ont construit progressivement la représentativité de l'UNSA (E12, E23, E33). Le profil de ce « poisson volant » en question est celui d'un salarié de 30 ans, responsable commercial, socialisé à la cause syndicale par un membre de sa famille cadre à la CFDT. Il s'engage dans le syndicalisme autant par conviction sociale qu'ambition personnelle. Il entre en syndicalisme au moment de rumeurs de rachat de son entreprise : « je me suis présenté à ces élections pour pouvoir prendre part à ces négociations » (E5). L'UNSA n'était pas présente dans son entité (siège) mais existait dans une des filiales du groupe. Attentif à l'action syndicale dans son entreprise (lecture des procès-verbaux d'instances, etc.), il ne se retrouve pas dans les façons de faire des syndicats présents.

> Je suis commercial et quand je voyais les PV de CE je me disais que je ne ferais pas comme ça, que si je négociais je ferais au moins aussi bien voire même mieux… Une négociation commerciale et une négociation syndicale, pour moi c'est la même chose, la direction sait ce qu'elle peut lâcher, le tout c'est de trouver un point d'équilibre entre les deux parties, c'est la même chose. C'est pour ça que je ne me retrouvais pas dans ce qui se passait avant, il y avait toujours une partie qui braquait l'autre et donc la négociation se bloquait, et après pour pouvoir avancer les conditions n'étaient pas réunies. C'est des situations que je retrouve tous les jours avec mes clients. (E5)

Ce salarié consulte l'offre syndicale existante et étudie les opportunités d'implantation. Il existe déjà un délégué syndical CFE-CGC et opte donc pour l'UNSA, mais les deux syndicats sont équivalents, d'ailleurs la CFE-CGC l'avait approché. Il explique ses modalités de « choix » de l'UNSA :

> – Je ne connaissais pas l'UNSA avant de m'engager, j'ai regardé l'offre : la CGT c'était un peu trop revendicatif dans la manière de demander les choses, de négocier ; FO pareil ; CFDT on va dire que ça allait encore, mais voila, et puis après il y avait la CFE-CGC [qui dispose déjà d'un DS dans son entreprise] et l'UNSA. J'ai regardé pas mal de choses sur internet et c'est vrai qu'ils sont relativement proches puisqu'ils ont failli fusionner. Les équipes qui sont portées par ces deux syndicats sont quand même assez proches.

> – Sur quoi avez-vous fait votre choix ?
> – Je vous l'ai dit, si la personne (DS) était à l'UNSA, je me serais mis à la CFE-CGC. (E5)

Ce jeune syndicaliste réalise sa campagne en solitaire (« *j'ai fait mon affiche tout seul, ma profession de foi tout seul…* ») et réalise un score de 20 % au niveau du siège, derrière la CFDT et la CFE-CGC. Les résultats sont donc très bons malgré l'inexpérience de la campagne : « je ferai peut-être autrement la prochaine fois. Si c'était à refaire, j'essaierais de recruter des personnes pour les autres collèges [agents de maîtrise et employés]. On aurait pu avoir beaucoup plus que 20%, on aurait pu mettre la CFE-CGC en difficulté ». Elu en 2014 lors de ces élections et désormais DS, il ne développe cependant pas davantage son syndicat – il explique que pour des raisons stratégiques, il le fera à plus grande proximité des prochaines élections, « un an et demie avant ». Il n'a pas encore tissé de relations avec l'autre section UNSA dans la filiale.

- *Quelle efficacité des transferts et des créations ex nihilo ?*

Plusieurs extraits d'entretiens soulèvent une réflexion intéressante sur l'efficacité comparée de ces arrivées externes de militants et de l'investissement de l'autonomie offerte par l'UNSA par des néo-militants.

Premièrement, comme cela a déjà été noté, les « transférés » possèdent un capital militant, une notoriété et une expérience directement valorisables par l'UNSA. Il est toutefois nécessaire de vérifier l'authenticité des engagements, ce qui est une obligation complexe pour une organisation fondée sur l'autonomie et le principe de « subsidiarité » (résolution générale du congrès de Montpellier, 2015). Le respect des valeurs et de la charte de l'UNSA est dès lors essentiel. D'autres formes de contrôle ex ante sont posées. Ce responsable reprend le cas, évoqué plus haut, de la section entière en provenance de l'UGICT (syndicat des cadres de la CGT) qui décide de créer une section UNSA dans une entreprise de transport urbain :

> Par exemple [dans cette entreprise], j'ai récupéré toute la section cadre de la CGT, je les ai convoqués je leur ai demandé : qu'est-ce que vous venez faire ici ? Vous ne vous êtes pas trompés de crémerie ? Je leur dis : moi je suis pas un syndicat de cadres ! Trois mois après, ils avaient des listes complètes dans les trois collèges. Le mec était déjà DP, DS, il savait ce que c'est une négo, pour nous c'est que du rêve ! (E37)

La formation syndicale de ces syndicalistes a déjà été opérée : *tout l'enjeu du modèle autonome de l'UNSA est d'assurer ensuite leur formation aux valeurs du syndicat dans le respect de leurs prises de positions.* Dans un contexte de manques de moyens du syndicat (voir plus bas), ces transferts représentent des ressources importantes dans l'optique d'une progression électorale nationale. Il y a en effet peu de travail d'accompagnement et de suivi de ces nouvelles sections, qui s'intègrent finalement assez vite dans le cadre autonome de l'UNSA.

A un deuxième niveau, nous pouvons nous intéresser à l'efficacité de ces créations de sections du point de vue des résultats : est-ce que la création ex nihilo d'un syndicat UNSA est plus efficace que la mutation d'un syndicat existant vers l'UNSA ? Il est difficile de tirer des résultats généraux à partir de notre panel. Quelques pistes de réflexion sont proposées dans les entretiens. Le premier extrait est tiré de l'entretien avec la section créée par des anciens militants cégétistes dans le transport urbain. Le DS qui s'exprime possède également des responsabilités dans l'union régionale qui lui permettent d'avoir un regard plus global sur les résultats de l'UNSA. Il met en avant une prime à la nouveauté lorsqu'un syndicat UNSA se crée ex nihilo.

> Dans l'interprofessionnel soit l'UNSA se crée d'un syndicat existant qui mute vers l'UNSA, en amenant ses forces vives ou une grosse partie, soit l'UNSA arrive comme un souffle nouveau et rafle tout. On a certains scores qui sont quand même épatants. *Dans les entreprises où l'UNSA se crée sur la base d'un syndicat existant, avec des mutations, il n'y a pas des scores transcendants, mais dans les entreprises où il y a une création de section avec une sorte de ras le bol du système existant, on s'aperçoit que l'UNSA fait des percées phénoménales.* (E20, analyse tirée de ses fonctions à l'UR où il suit le développement des sections)

Cette idée est reprise par un autre responsable syndical (RSS) dans l'industrie. Il a créé sa section dans une entreprise déjà fortement pourvue en organisation syndicales et où il n'y a pas eu le même « apurement » que dans d'autres entreprises. L'UNSA est la septième organisation à s'être créée.

> – Ça a plutôt tendance à niveler ou à diminuer qu'à créer un appétit ou une demande forte pour l'organisation. *Je vois la différence avec des autres entreprises où l'UNSA est créée à partir de rien et où il y a peu de présence syndicale.* L'attrait nouveauté et le discours différent font que ça fonctionne » (…)
> – Y a-t-il une prime à la nouveauté pour l'UNSA ?
> – Très modérément. Effectivement il y a un effet de nouveauté, surtout il y a quatre ans. L'UNSA et sud se sont présentées pour la première fois il y a quatre ans, et le côté nouveauté avait plus fonctionné pour sud que pour nous [Sud à 18% et UNSA à 4%]. Cette fois ci il y a un nivellement [Sud à 10 % et UNSA à 8%]. On double notre audience parce qu'on présente des candidats dans tous les collèges, mais ce n'est pas le raz-de-marée ou un effet de nouveauté extraordinaire. (E9)

Nous pourrions donc poser l'hypothèse que *dans les situations de faible offre syndicale, la création d'un syndicat UNSA ex nihilo peut attirer des forces militantes et des électeurs autour d'un projet nouveau.* Il s'agit bien d'une prime à la nouveauté mais il faut relativiser le regard porté sur l'efficacité électorale de ces situations : d'autres cas de l'échantillon n'indiquent pas de telles « percées » de l'UNSA. La difficulté est ici de trouver les personnes pour faire vivre ce projet dans un contexte de menace pour les perdants du jeu électoral. De son côté, le transfert de sections, sans non plus offrir une assurance de scores « phénoménaux », permet aussi de jouer sur le côté nouveauté. *Ces nouvelles sections permettent surtout pour l'UNSA une implantation plus assurée, par la valorisation du capital militant et électoral des nouvelles forces vives du syndicat* ; pour ces militants aguerris à la cause syndicale investissant l'UNSA, les motivations sont formées autant par des attentes rétributives que par une valorisation forte de la liberté d'action et de l'autonomie, elle-même comprise par une déception nourrie du fonctionnement centralisé des anciennes organisations d'appartenance.

Pour conclure sur cet aspect, le transfert de militants représente un élément important du développement de l'UNSA. Sans prospecter auprès des autres organisations concurrentes, l'UNSA prospère grâce à la venue de militants ou de troupes qui investissent le modèle autonome de l'union et ses valeurs réformistes. Luc Bérille, le secrétaire général de l'UNSA, commentait ainsi dans la presse le transfert d'un syndicat du commerce (le SECI) de la CFTC vers l'UNSA : « le cœur du développement de l'UNSA n'est pas le déshabillage des autres organisations », mais, selon lui, « l'autonomie qui régule le fonctionnement de l'UNSA est un des éléments qui expliquent que les militants qui quittent une confédération centralisée rejoignent l'UNSA ».[59] Dans sa courte histoire, l'UNSA s'est de toute façon développée dans le privé par l'assimilation de syndicalistes déçus de leur organisation d'origine et l'arrivée de néo-militants identifiant dans ce syndicat et ses valeurs un modèle alternatif. Nous n'observons pas de transferts visant à faire fructifier des notabilités locales, comme l'observent à contrario Andolfatto et Dressen (2012) à la SNCF. Les auteurs identifient des

[59] « Le Seci, syndicat affilié à la CFTC la quitte, veut rejoindre l'UNSA », dépêche AFP, 04/09/13.

situations de transferts qui sont – aux yeux de certains syndicalistes critiques de ces manœuvres – le fait de « mercenaires s'engageant là où les conditions d'un militantisme professionnel sont les plus pérennes ». Le cas de l'UNSA est intéressant à ce titre car il représente justement des transferts vers un syndicat moins « professionnel » et « professionnalisé », même si des voix s'élèvent contre le risque d'un attelage hétérogène attiré par un syndicat en progression.[60] L'UNSA représente en effet une union de personnes hétérogènes, séduits et motivés par la proposition d'un syndicalisme autonome et de négociation, dans un syndicat qui n'a pas les mêmes rétributions collectives à offrir que les syndicats plus puissants.

> ce qui fait que beaucoup rejoignent l'UNSA, c'est ce côté censé être autonome, réformiste, moderniste, pragmatique. (E13)

Des travaux futurs devront porter sur cette dimension collective formée par l'UNSA, à savoir l'organisation complexe (« l'union ») de syndicats et militants « farouchement autonomes » (E19). Quelle formation aux valeurs ? Quel est le rôle du « centre » dans cette union basée sur un principe de subsidiarité ? Quelle est la relation des syndicats à cette union ? Comment veiller à ce que le « a » de « autonomie » ne se transforme pas en « anarchie », pour reprendre une formule entendue à plusieurs reprises au dernier congrès de Montpellier, notamment dans la bouche du secrétaire général ? Ces questions restent centrales aujourd'hui dans l'analyse organisationnelle de l'UNSA, qui est un sujet plus large que celui qui nous préoccupe dans ce rapport, à savoir l'analyse de la loi de 2008 au prisme du développement de ce syndicat challenger. Dans cette analyse, à côté de la dimension « mercato » qui est importante, une autre forme de recomposition syndicale dans laquelle l'UNSA joue un rôle est celle des alliances syndicales lors des élections de représentants de personnel. Ce point est étudié dans ce qui suit.

iii) L'UNSA et les stratégies d'alliances

Dans son bilan de la loi de 2008, le Ministère du travail observe également un élément central, à savoir la croissance du nombre de listes communes. La loi du 20 août 2008 (art. L.2122-3 du code du travail) a bien précisé les conséquences en termes de répartition des suffrages de la présentation de listes d'alliances. Pour un responsable national, cela représente même une « nouveauté » de la loi. « La loi a prévu la possibilité de faire des listes communes avec des accords électoraux, c'est nouveau » (E37). Selon lui, la loi offre les « outils » pour renforcer une dynamique sous-jacente de rapprochements entre certains syndicats.

Le Ministère note ainsi une hausse de la proportion d'établissements dans lesquels des listes communes ont été présentées entre « l'avant » et « l'après-loi du 20 août 2008 » (entre le cycle 2005-2006 étudié dans le cadre de l'enquête REPONSE et le cycle 2009-2012 pour lequel les données du fichier MARS permettent de mesurer l'existence de listes communes). En 2013, dans 17 % des cas, l'UNSA a présenté des listes communes, Solidaires dans 13 %. La stratégie d'entrée des syndicats outsiders passe donc par la liste commune. On notera aussi que cette stratégie est plus utilisée par les « petits » syndicats (« *autres* » dans la liste ci-dessous) ainsi que par la CFTC qui est fréquemment présentée comme un syndicat menacé par les nouvelles règles en vigueur.

[60] A la question ouverte « Quelle est pour vous la principale faiblesse de l'UNSA aujourd'hui ? » posée dans notre questionnaire, un enseignant répond : « Le regroupement hétéroclite de déçus d'autres OS ou le tremplin que pourraient s'imaginer des "utilisateurs" avides de pouvoir »

Présence d'une organisation syndicale, seule ou dans une liste commune

	Présence de l'organisation syndicale :		
	via une liste mono ou une liste commune	via une liste commune	
CGT	13 990	785	6%
CFDT	14 403	855	6%
FO	9 965	737	7%
CFTC	6 451	576	9%
CFE-CGC	7 405	508	7%
UNSA	1 778	297	17%
SOLIDAIRES	1 480	185	13%
AUTRES	1 653	146	9%

Source : MARS
Champ : élections CE et DU, complètes, du premier tour, sans carence.

On retrouverait alors des stratégies offensives ou défensives (dues à la crainte de perdre la représentativité) dans lesquelles les syndicats outsiders jouent un rôle non négligeable. La question est de savoir comment se nouent ces alliances ? Selon quels rapports de force ? Est-ce que l'UNSA est à même de proposer des alliances ou bien sont-ce d'autres syndicats qui viennent lui proposer ? Il est clair que les résultats électoraux étant désormais seuls « juges de paix », la constitution d'alliances comporte une dimension fortement stratégique. En amont des élections se tissent donc déjà de multiples négociations et tactiques, s'appuyant sur les forces en vigueur et les proximités tant idéologiques que personnelles.

- *Les alliances syndicales dans nos échantillons empiriques*

Au niveau national, les données du Ministère indiquent que les alliances les plus fréquentes sont entre la CGT et la CFDT (13 % des cas). Cependant ce résultat est biaisé car ces deux syndicats bénéficient d'un effet de masse, étant implantés dans un plus grand nombre d'établissements. En conséquence ils représentent en volume le cas de figure le plus élevé (231 situations repérées dans le fichier MARS soit 13 % des cas de listes communes). Le second type d'alliance la plus fréquente est entre l'UNSA et la CFE-CGC (146 listes communes, 8 % des cas).

Associations des syndicats composant une liste commune

Type d'association	Fréquence	Part dans l'ensemble des listes communes
CGT / CFDT	231	13%
CFE-CGC / UNSA	146	8%
CGT / FO	132	7%
FO / CFTC	119	7%
CFDT / FO	108	6%
CFDT / CFTC	106	6%
CFTC / CFE-CGC	72	4%
Autres	889	49%
Ensemble	**1 803**	**100%**

Source : MARS
Champ : élections CE et DU, complètes, du premier tour, sans carence.

La proximité entre la CFE-CGC et l'UNSA perdure donc, malgré l'échec des tentatives de rapprochement au niveau national. De fait, une observation de la mise en place de la loi depuis 2008 est que *les rapprochements entre syndicats se produisent davantage « par le bas », c'est-à-dire dans le cadre d'intersyndicales dans les entreprises, que « par le haut », c'est-à-dire dans le cadre de rapprochements organiques entre états-majors.* Une anticipation de la loi était que le paysage

syndical allait se recomposer au niveau national et en ce sens plusieurs projets de rapprochements organiques dont celui entre la CFE-CGC et l'UNSA en ont été le témoin. Mais comme l'écrivent Béroud et Yon (2011),

> « on peut faire l'hypothèse que la nouvelle législation incite les syndicats à des alliances plutôt qu'à des regroupements organiques. Et ce d'autant plus que l'insertion dans la loi de dispositions dérogatoires, à titre permanent (pour la représentation des cadres, des journalistes et des pilotes de l'air) ou transitoire (pour la représentativité de branche), atténue l'effet de recentrage sur l'intérêt à la survie qu'aurait pu avoir une application brutale des nouvelles règles. Le report à 2013, voire à 2017, du couperet de la perte de représentativité pour les confédérations et les fédérations n'incite pas à des rapprochements rapides. Au regard de ces échéances, on peut cependant imaginer que la conscience de nécessaires rapprochements monte en puissance avec le temps. »

Au moment du projet de fusion entre ces deux syndicats, le secrétaire national de l'UNSA poussait donc déjà à des alliances syndicales d'entreprises : « Dans les entreprises où l'UNSA et la CFE-CGC sont déjà implantées, on pousse à la constitution de listes communes ; dans celles où l'UNSA n'est pas implantée, nous allons essayer de nous développer en bonne intelligence avec la CFE-CGC »[61]. Des listes communes étaient ainsi en cours d'élaboration déjà chez France Télécom et à la RATP à cette époque.

Notre échantillon intègre *trois cas* de listes communes associant l'UNSA. Ces cas d'études montrent bien la spécificité de chaque cas d'alliance. Les configurations d'entreprises et les trajectoires de dialogue social sont décisives dans la constitution de listes communes. Dans les trois cas, un historique de conflit ou de plan social est à l'origine d'un rapprochement entre syndicats.

Deux premiers cas se retrouvent dans l'industrie pharmaceutique. Dans cette première entreprise, l'UNSA apparaît dans l'entreprise en 2004, issue de l'ancien syndicat autonome de la visite médicale (SNPADVM), et n'est pas contestée. Les syndicats fonctionnaient déjà avec des accords tacites. « Jusque 2003 c'était quelqu'un du SNPADVM qui est nommé secrétaire du CE et CH, depuis c'est la CFE-CGC, par accord tacite » (E3). En 2010, pas moins de six syndicats présentent une liste commune aux élections du personnel (les cinq confédérations et l'UNSA), sans opposition, ce qui peut être vu comme une façon de déjouer les pièges de la mesure d'audience ou de « neutraliser le nouveau cadre juridique » (Béroud, Yon, 2013 : 2). Le délégué UNSA l'explicite en parlant de « mise à l'écart du vote » et de « retour à un système antérieur en quelque sorte ». Ceci permet à un syndicaliste ayant peu de poids dans les urnes de continuer à faire entendre sa voix, dans un contexte où, selon ce délégué, les différences idéologiques s'expriment peu.

> La personne qui était FO de 2000 à 2006 faisait très peu de voix, mais elle était présente aux négociations, elle était désignée DS. Avec 2-3 % de votants elle avait le même positionnement que le premier syndicat. On ne ressentait pas vraiment le poids de l'étiquette, ce n'étaient pas des personnes qui disaient : "au nom de FO, je m'érige…", ils ne parlaient pas vraiment au nom du syndicat. Chez certains on sent parfois qu'il y a un poids confédéral, mais au sein de l'entreprise ça n'a jamais fait de blocage (E3)

La liste commune permet donc aux syndicats présents de réorganiser à leur guise une sorte d'irréfragabilité locale et de mise à distance de la logique électorale. L'histoire des relations

[61] L. Bérille, cité in E. Franck, « L'UNSA et Solidaires s'activent pour s'implanter dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, 18/11/2008.

intersyndicales explique cette approche consensuelle, héritée d'un travail en commun lors d'un important PSE en 2008. « Le paysage de l'entreprise change radicalement, on passe à 150 salariés. Comme on a eu une action intersyndicale très importante au moment du PSE, au sein des responsables syndicaux nous étions très liés, on s'est dit pourquoi ne pas continuer cette aventure en intersyndicale ». En 2010, ces six syndicats obtiennent ainsi chacun un sixième des voix. En 2014, l'intersyndicale est reconduite à quatre syndicats, deux syndicats ayant disparu pour des raisons personnelles. L'ancienneté et les relations interpersonnelles (la déléguée FO est l'épouse du délégué UNSA…) sont les ressorts principaux de l'action dans cette intersyndicale : « Le travail ce sont trois délégués historiques qui le font, CGC, UNSA et FO. » La signature d'accord se fait également de façon consensuelle. Cette règle de l'unanimité *rejette* une nouvelle fois la prise en compte des résultats électoraux.

> Depuis 2010 soit tout le monde signe ensemble, soit personne ne signe. On n'a pas à mesurer la représentativité en comptant qui signe ou pas. Un accord doit faire 30 % donc il faudrait deux organisations syndicales qui signent. (E3)

Le délégué UNSA donne l'exemple de l'accord « PERCO » signé à quatre, et de l'accord sur le télétravail refusé par l'ensemble des organisations syndicales : « nos propositions communes ne sont pas passées ». Le rapport aux électeurs tient donc à cette intersyndicale qui perdure, malgré les inévitables « frictions », par exemple sur le choix des avocats ou des experts. « En 2010 on explique pourquoi on se met ensemble entre syndicats, en 2014 on fait le bilan ».

Dans la seconde entreprise de la pharmacie, la liste commune est également liée à un contexte de PSE. La déléguée UNSA est une ancienne dans l'entreprise, elle est également issue du syndicat autonome des visiteurs médicaux. « Après le PSE mon objectif était de réunir des forces. Pour moi c'est plus facile de travailler en intersyndicale, car on fait des compromis » (E1). Cette ancienneté est une ressource dans la constitution d'une alliance alors que des syndicats adoptent une tactique de surenchère électorale.

> On a eu en face un syndicat qui nous a attaqués beaucoup, on s'est donc associés pour riposter, on s'est mis en intersyndicale avec la CFE-CGC et la CGT, donc les deux extrêmes ! En sachant que c'est moi qui ait le plus d'expérience, mais ce sont des gens que j'apprécie. J'ai fait les tracts, ils m'ont aidée. (…) On l'a appelée "la liste commune" (…) Les autres voulaient partir avec moi, parce que j'étais la plus connue, que je restais après un plan de sauvegarde, les autres étaient plutôt des nouveaux DS, ils savaient que je pouvais mener bataille ». (E1)

Cette situation serait représentative d'un cas de *protection* face à un adversaire et de rapprochement interpersonnel ; elle tient moins à la gestion des conséquences mal maitrisées de la loi comme dans le cas précédent. Dans les entreprises cependant, on observe que les situations sont intimement liées à des relations interpersonnelles et d'ancienneté qui prédominent.

Dans le troisième cas présent dans l'échantillon, l'impact direct de la loi de 2008 est plus fortement visible, mais il est également associé à une dynamique propre de rapprochements entre syndicats. Cette grande entreprise du transport présente un paysage syndical particulier avec une domination de syndicats de métier. Ces syndicats professionnels sont touchés par la loi de 2008 car ils perdent leur particularité de représenter un seul collège. Ils doivent « s'adosser » à des syndicats interprofessionnels pour conserver leur représentativité. Trois opérations de rapprochement entre

des syndicats professionnels d'un côté et, de l'autre, FO, l'UNSA et la CFE-CGC sont donc organisées. L'UNSA est elle-même issue d'un syndicat autonome de métier dans cette entreprise, elle se rapproche de deux organisations de métier pour créer une nouvelle entité chapeau. L'opération a fonctionné pour l'UNSA qui a conservé sa représentativité dans les métiers d'origine et est également présente au niveau global. La loi a été décisive dans cette logique de rapprochement.

> On avait vu venir la loi de 2008, on a essayés de faire les choses sérieusement. On savait qu'il n'y avait pas d'autre solution que le rapprochement, parce que vu la structure de l'entreprise, plein de syndicats avaient une représentativité sur un établissement mais pas au niveau central ; si on voulait peser sur la globalité il fallait bien s'organiser en conséquence. Ça a été fait en bonne intelligence car nous sommes toujours ensemble, c'est assez solide. (E19)

En 2015, l'UNSA présente même une liste commune avec un autre attelage syndical issu de ces opérations de rapprochements (avec un second syndicat professionnel – allié à FO pour la circonstance – et duquel la plupart des créateurs de l'UNSA sont d'ailleurs issus) pour certaines élections de CE. L'intersyndicale est, du point de vue de la déléguée UNSA rencontrée, liée à un historique de grève et d'action commune, ainsi qu'au syndicalisme de métier très présent dans la compagnie. L'expérience d'une grève importante en 2008 a marqué les esprits.

> Il y avait 7 ou 8 syndicats. Mon mari [qui travaille dans la même entreprise] récupère un jour plein de bulletins dans son casier, il me dit : « vous dites tous la même chose ». Ça m'a fait réfléchir, l'atmosphère était très lourde, on s'est dit si on part en ordre dispersé on va se faire ramasser, le personnel il récupère les bulletins il ne comprend rien, chacun lave plus blanc que son voisin… Il y a un moment il faut qu'on tienne la route. On a fait une intersyndicale à cinq syndicats, certains sont venus par opportunisme et nous ont lâché après, mais entre le [syndicat professionnel S.] et l'UNSA on a senti que c'était quelque chose de durable. C'était dans l'intérêt commun de se dire : unis on y arrivera plus, ça tient la route du côté du personnel qui aime bien les intersyndicales ».

Sur ce dernier point, le personnel aurait une préférence pour les syndicats de métier, les syndicats interprofessionnels n'ayant jamais dépassé les 10 % selon cette déléguée avant la loi de 2008. Le personnel est fortement syndiqué et valorise le syndicalisme de services de ces syndicats « corpo ». On peut donc dire au final que *la recomposition syndicale* dans cette entreprise (de 7 syndicats à 3 en alliance dont 2 sont proches) *tient autant à l'histoire de l'entreprise et l'historique de conflit qu'à la loi de 2008.*

Le reste de l'échantillon donne également à voir des cas d'alliances qui ont avorté, ainsi que des témoignages d'alliances impossibles. Les *alliances impossibles* sont souvent liées à ruptures de trajectoires : par exemple avec l'organisation syndicale de laquelle seraient partis plusieurs militants désormais à l'UNSA. Malgré les proximités nationales avec ces syndicats (le plus souvent la CFE-CGC ou la CFDT), localement les relations sont décrites comme très tendues et conflictuelles.

Les *alliances avortées* renvoient à la dimension profondément tactique de la préparation des élections, comme dans le cas ci-dessous dans une entreprise de l'informatique.

> [Pour les élections de 2014] on avait proposé un rapprochement à la CFDT pour garantir le résultat. On a une position dominante au CE de [l'établissement de] Lyon, il n'y a qu'un seul élu CFE-CGC, tout le reste est UNSA. [Mais l'UNSA moins bien placé dans d'autres CE] (…) Nous on a proposé une alliance sur Lyon pour permettre au DSC de la CFDT d'avoir un mandat électif, en contrepartie pour qu'ils nous soutiennent dans l'élection du CCE. Mais la proposition n'a même pas été étudiée. (E6)

Dans un autre contexte (services bancaires), une tentative d'alliance syndicale a été opérée entre l'UNSA et SUD, à la demande de ces derniers. Ce rapprochement original est dû à la forte entente interpersonnelle des représentants syndicaux, mais il n'a pas été jusqu'au bout.

> Aucune alliance n'a été mise en place pour les élections malgré une forte entente entre UNSA et Sud. Une proposition avait été faite par Sud, mais ils ont fini par se présenter en liste séparée. L'UNSA craignait d'être mal vue par les cadres de l'entreprise et ne savent pas non plus comment est vu Sud chez S. [une entreprise qui vient d'entrer dans le groupe]. Sud reste un syndicat très "en lutte", ce qui ne correspond pas forcément aux salariés de groupe. (E29)

Un autre cas d'alliance possible mais non conclue avec SUD nous a été présentée dans une entreprise de services aux entreprises (E24). Ici aussi la proposition avait été faite par SUD. Toutefois malgré ces prémisses et ces bonnes relations locales avec SUD, le secrétaire national interviewé n'aurait pas connaissance de l'existence d'aucun accord électoral réalisé avec ce syndicat. Les alliances organisées par ou avec l'UNSA se situent en effet dans une logique de rapprochements entre syndicats dits « réformistes », même si les configurations locales débordent cette approche générale.

- *Une approche bloc contre bloc ?*

Les militants de l'UNSA interrogés dans le questionnaire partagent avec la direction du syndicat une vision positive du rassemblement et des alliances. Pour Alain Olive, ancien secrétaire général, le rassemblement est dans l'ADN de l'UNSA.

> « Notre ADN syndical nous pousse aux rassemblements, aux coopérations. Le repli identitaire et frileux n'est pas dans notre nature. Je dirais même que tout repli identitaire nous est étranger et en contradiction avec les valeurs et les pratiques que nous défendons ».[62]

Cette logique est partagée par le terrain. « *Je prône des alliances ou des ententes, ça correspond bien à l'UNSA* » nous dit un DS (E23), mais sans résultat dans sa propre entreprise pour le moment. Selon notre enquête, environ un militant sur quatre du privé pense que la loi de 2008 va pousser à des regroupements au niveau national ou dans l'entreprise (voir tableau page 52).

Le questionnaire incluait des questions sur la proximité avec d'autres syndicats. Nous avons posé la question suivante : « Avec quel syndicat seriez-vous prêt à faire une alliance électorale dans votre entreprise ? » La première modalité de réponse reste cependant « aucun autre syndicat » pour 45 % des répondants. Suivent les trois syndicats habituellement rangés dans le camp réformiste : la CFDT (28 %), la CFE-CGC (18,6 %) et la CFTC (17,3 %). Les syndicats à l'opposé habituellement rangés dans le camp contestataire recueillent 10 % ou moins des réponses.

Avec quel syndicat seriez-vous prêt à faire une alliance électorale dans votre entreprise ?

	Effectifs	Fréquence
Aucun	166	44,9%
CFDT	104	28,1%
CFE-CGC	69	18,6%
CFTC	64	17,3%
FO	38	10,3%
CGT	36	9,7%
SUD-Solidaires	21	5,7%
Autre syndicat	6	1,6%
Total / répondants	370	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100 % car plusieurs réponses possibles.

[62] A. Olive, rapport moral, congrès de Pau, UNSA magazine décembre 2009.

La question « miroir » relative aux refus d'alliances locales donne des résultats convergents. Les militants de l'UNSA qui n'envisagent pas d'alliances électorales avec un autre syndicat placent les syndicats contestataires en tête, au premier rang desquels la CGT et FO.

A l'inverse avec quelle(s) organisation(s) syndicale(s) ne pourriez-vous en aucun cas vous allier dans votre entreprise ?

	Effectifs	Fréquence
CGT	224	60,5%
FO	166	44,9%
SUD-Solidaires	154	41,6%
CFE-CGC	109	29,5%
CFDT	107	28,9%
CFTC	88	23,8%
Aucun	41	11,1%
Autre syndicat	10	2,7%
Total / répondants	370	

Source : Enquête ORSEU 2015. % supérieurs à 100 % car plusieurs réponses possibles.

Ces données, *si elles soulignent globalement la proximité immédiate de l'UNSA avec le camp réformiste, objectivent la possibilité d'alliances, dans les entreprises, plus larges avec des syndicats dits contestataires,* même si elles restent secondaires et contestées dans les représentations et minoritaires dans les faits. La possibilité de s'allier à la CGT ou FO est bien liée à des actions de terrain, et *c'est bien le « terrain » qui dicte sa vérité dans l'approche pragmatique et subsidiaire de l'UNSA.* A l'inverse, si l'UNSA adopte une ligne nationale d'ouverture sur les sujets sociétaux (le secrétaire national cite ci-dessous la démarche unitaire du 1er Mai 2015 pour laquelle avait plaidée Luc Bérille dans son discours de Montpellier), des oppositions idéologiques demeurent au niveau national et interprofessionnel.

> – Les stratégies d'alliances sont variables, l'UNSA va parfois s'allier à la CGT ?
> – Oui, mais on est bien dans le cadre d'accords électoraux, de plateformes électorales. Ce n'est pas parce que tu es à l'UNSA que tu es bien globalement et que tu es à la CGT que tu es quelqu'un de pas bien ! Dans les entreprises, tu as des gens de bonne foi qui sont parfois dans des organisations par le fait de l'histoire, qui sont des gens sérieux et qui font des choses. Donc il ne faut pas regarder les accords électoraux d'entreprise comme on regarde les accords électoraux au niveau interprofessionnel. A ce niveau, *on est bloc contre bloc*, sauf sur certains sujets sociétaux, ou cette année pour le 1er Mai. (E37)

L'analyse du fait syndical dans l'entreprise insiste ici sur sa très grande personnalisation et, dans une certaine mesure, sur sa désidéologisation.

> Les ouvriers c'est mitigé, j'ai l'impression que les gens ne font pas de différence entre la CFDT et l'UNSA, pour eux c'est un syndicat de l'entreprise. (E17)

> Le syndicalisme ne sait plus communiquer. On n'arrive pas à faire valoir le travail qu'on fait et à faire valoir nos différences. Autant nationalement les organisations syndicales ont une identité, autant localement les gens qui y sont n'ont pas forcément le fait de dire : je suis UNSA, dire le mot UNSA et ce qu'est l'UNSA. Les gens votent FO parce qu'ils votent pour des gens et pas pour ce que dit nationalement Force ouvrière. Pour l'UNSA c'est pareil. Il faut que les gens localement soient aussi porteurs du message national, c'est comme ça qu'on arrivera à développer l'UNSA. (E34)

Cependant, au niveau national, l'UNSA, promoteur d'un rassemblement autour d'un pôle réformiste, marque bien sa différence programmatique avec le camp contestataire.

> Le syndicalisme dans l'entreprise est affaire de connaissance, de personnes, le fait syndical est très personnalisé. *Mais au niveau national on reste bloc contre bloc et la loi de 2008 renforcerait cela*. (E37)

Il est indispensable de relier la compréhension des phénomènes tactiques en jeu avec les logiques à l'œuvre dans les signatures d'accord. Cela oblige à intégrer les directions d'entreprises dans le jeu. Béroud et Yon avaient repéré cet aspect dans leur rapport.

> « Comme en ont témoigné la plupart des DRH rencontrés, la loi oblige les directions d'entreprise à penser l'émergence de majorités de signature à 30 % et par là même à créer les conditions pour un renforcement des acteurs syndicaux à la fois capables d'atteindre ce seuil et tournés vers la pratique contractuelle. Elle contraint les acteurs syndicaux à réfléchir en termes d'alliance et interdit les stratégies isolationnistes, sauf pour les organisations ayant atteint le seuil des 50 %, autrement dit, la majorité d'opposition à un accord. » (p. 4)

Ce même constat est tiré des entretiens avec les militants de l'UNSA, avec une dimension supplémentaire : la direction du syndicat au niveau national semble valoriser cette logique de recomposition syndicale et d'affrontement « bloc contre bloc ».

> – La légitimité, on la tient du vote des citoyens et c'est pareil dans les entreprises, et aujourd'hui on pèse 20 [%], on pèse 30. Je ne sais pas si ça pousse au dialogue social mais ça favorise des partenariats de type : 10 plus 20 font 30, et comme il faut 30 % pour signer un accord majoritaire, ça oblige les gens à être dans un camp ou dans un autre, tandis qu'avant tu gueulais dans l'atelier, tu négociais avec le patron, ça n'avait pas de conséquence. *Aujourd'hui ça pousse les gens à assumer une ligne*.
> – La loi favorise le regroupement en deux blocs , contestataire et réformiste ?
> – Oui, absolument pour une raison simple, à partir du moment ou peu d'organisations parviennent à obtenir seules 30 % ou mieux 50 %, ça oblige à ce que les gens se parlent, s'organisent, s'entendent, si on veut servir à quelque chose. Pour preuve, aux avant-dernières élections à la SNCF, le score de l'UNSA et de la CFDT ça faisait 29,7%, la réaction de la boîte ça a été de dire : le problème c'est que ne pouvez pas signer d'accord. Parce que les modifications elles impactent les organisations mais aussi les logiques patronales et des DRH. (…)
> – Les employeurs ont des attentes sur la constitution de blocs réformistes ?
> – Bien sûr. Regarde les résultats électoraux dans les grandes entreprises, les titres c'est « victoire des réformistes… le bloc réformiste valorisé… » *Je pense que c'est plutôt de nature à renforcer la ligne réformatrice, social-démocrate, négociatrice…*
> – C'est la loi qui favorise ce mouvement ou est-ce un mouvement de fond ?
> – C'est les deux, mais l'outil le favorise.

Ce secrétaire national cite le cas de la SNCF qui avait été étudié par Andolfatto et Dressen et où la même analyse avait été tirée. Les attentes des employeurs avec cette loi, qui organise la validité des accords d'entreprise, poussent à la constitution de blocs réformistes. L'UNSA se positionne ainsi comme un syndicat responsable et comme un interlocuteur privilégié de la direction[63], au risque de passer pour un syndicat patronal, critique souvent entendue de l'extérieur. Un autre cas de l'échantillon montre bien la non-durabilité des rapports de forces, sans cesse remis en jeu par les élections. Dans cette entreprise, l'UNSA avait gagné son statut d'interlocuteur privilégié de la direction ; la réapparition d'un autre syndicat réformiste modifie les rapports de force dans ce camp.

[63] A la SNCF entre 2005 et 2009, soit avant l'entrée en vigueur du nouveau régime, l'UNSA était de loin le premier syndicat signataire d'accords, à hauteur de 85 % (Andolfatto, Dressen, 2012, p. 83).

> La CFTC redevenant représentative, la nouvelle situation est que les accords peuvent être signés sans l'UNSA. Avant la CFDT plus la CGC ne faisaient pas les 30 %, donc il fallait que l'UNSA signe pour qu'un accord soit viable. Depuis que la CFTC est repassée ça change. On a un exemple, les trois [autres] syndicats se sont empressés de signer l'accord de GPEC. [L'UNSA a fini par signer cet accord] (E6)

Ces différents éléments, tirés des positions officielles de l'UNSA et des discours et représentations des militants *confirment une logique partagée d'adhésion à l'idée de rassemblement au niveau de l'entreprise, dans la limite des relations interpersonnelles en présence*. L'UNSA joue le jeu stratégique local au même titre que les autres organisations syndicales. L'intersyndicale et l'alliance électorale sont des registres que les acteurs peuvent utiliser dans leur entreprise : libres à eux de l'envisager ou non, selon le principe de l'autonomie. Comme nous l'avons vu plus haut, *c'est le travail de terrain qui définit les possibilités de rapprochement*, c'est-à-dire le fait pour les militants UNSA de se retrouver dans une logique de représentation et d'action partagée avec d'autres syndicalistes eux aussi du terrain. Cette représentation partagée de la *valeur « travail de terrain »* permet de mieux définir l'identité des militants de l'UNSA telle qu'ils la donnent à voir ; en ce qu'elle laisse apparaître en creux de critique sur l'action syndicale dans son ensemble, cette représentation permet également de souligner les aspects plus subjectifs qui président aux deux opérations de recomposition syndicale étudiées jusqu'à présent, à savoir les transferts de militants et les stratégies d'alliances.

3.3. Action au quotidien, représentativité réelle et démocratie sociale

La problématique de la représentativité interroge les modalités de représentation au quotidien des salariés. Plus largement, la question théorique et complexe est de savoir dans quelle mesure le terme de représentativité tel qu'il est défini de façon *institutionnelle*, dans le cas présent par une mesure proportionnelle à partir d'un suffrage électoral, correspond au substrat même de la représentativité, ou encore sa dimension *substantielle*. Comme l'avaient souligné C. Dufour et A. Hege dans un texte de 1994, « c'est la capacité d'intervention quotidienne des représentants pour défendre les intérêts de leurs mandants qui est centrale » (Dufour, Hege, 1994)[64]. Cette même approche relative à l'action au quotidien des acteurs est réutilisée dans l'analyse faite par les chercheurs de l'IRES sur l'impact de la loi de 2008.

> « Pour nous, le problème ne vient pas du mode de désignation des représentants du personnel mais de la pratique syndicale autour d'eux. Il prend racine dans les relations des appareils avec leurs représentants locaux. Les syndicats ne consacrent pas assez de temps à consolider les équipes de terrain, pour les organiser, les former. Le syndicalisme français est très concentré sur son fonctionnement interne. L'illusion institutionnelle domine. Le système fonctionne bon an mal an, les négociations ont lieu. Mais les représentants sont en plein désarroi.»[65]

[64] C. Dufour, A. Hege (1994), « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne », *Travail et Emploi*, n° 61, pp. 23-39.

[65] Interview de Christian Dufour et Adelheid Hege : http://www.alterecoplus.fr/social/syndicats-les-elections-ne-font-pas-tout-201502101218-00000782.html

Le rapport insiste ainsi bien sur ce décalage entre représentativité institutionnelle et représentativité réelle. Il insiste sur l'observation des pratiques concrètes des représentants, selon une épistémologie somme toute assez classique d'analyse de l'activité réelle.

> « La représentativité institutionnelle ne fonde pas la représentativité « réelle » : dans leurs récits, les délégués, comme les directions, séparent clairement ces deux visages du statut des représentants dans les établissements et entreprises. Ici, les résultats électoraux, les taux de participation plus ou moins élevés, les éliminations des uns et les consécrations des autres ; là, la capacité des équipes à intéresser les salariés, à assumer leur leadership, à fédérer autour d'elles alliés et soutiens, à se faire les porte-parole de leurs collègues de travail tout en agissant sur la cohésion du groupe représenté et en hiérarchisant ses demandes. »[66]

Les entretiens auprès des élus et militants UNSA, sans invalider cette vision, donnent à voir une *représentation moins désenchantée, selon laquelle la représentativité réelle fonde bel et bien la représentativité institutionnelle*. Le travail au quotidien prend toute sa valeur relativement à un positionnement de l'UNSA en tant que challenger « *méritant* » : on pourrait utiliser la métaphore sportive d'une équipe qui remporte des succès grâce à son seul travail, voire aux faiblesses des concurrents. Si la représentativité réelle permet alors de fonder la représentativité institutionnelle, on pourrait alors avancer l'idée que, pour les représentants locaux de ce syndicat, cette dernière incarnerait alors une mesure juste ou du moins justifiable de la représentativité réelle. Les résultats du travail de terrain s'engrangent dans des progressions chiffrées, tandis que les pertes d'audience chez les concurrents sont perçus comme la résultante d'un travail insuffisant. *C'est en passant ainsi par la valorisation symbolique de ce qu'on peut appeler la valeur « travail de terrain » que l'UNSA associe représentativité réelle et représentativité institutionnelle.* Cette représentation convergente dans les entretiens réalisés donne à voir une cohérence interne du discours militant. En creux, elle montre une représentation critique du syndicalisme français, selon la logique du « repoussoir ».

Une représentation cohérente centrée sur la valeur « travail de terrain »

Comme l'indiquent les chercheurs de l'IRES, le travail au quotidien auprès des salariés se fonde dans une autre temporalité que celle de la loi, c'est-à-dire « celle des séquences courtes stipulées par la loi » (Hege et al., 2015 : 72). La temporalité du travail syndical ou de représentation est long, et dépasse bien souvent la simple mandature. De fait, le principe de la sanction électorale, contenu dans la vision « idéale » d'une démocratie sociale en actes, est contesté par plusieurs délégués syndicaux, selon le principe suivant : les électeurs ne peuvent véritablement sanctionner – ou approuver – le travail des représentants que sur une durée longue. Un premier DS évoque la syndicalisation des cadres, pour dire que, contrairement à leur pratique professionnelle où ils se doivent d'avoir des résultats sur le court terme, l'action syndicale se juge selon une temporalité différente. Le second DS évalue à six ans environ – soit trois fois plus que la durée de la mandature dans son entreprise – l'effectivité des résultats du CE.

> – Est-il plus facile de syndiquer les cadres aujourd'hui ?
> – Oui peut-être, mais ils ont une vision managériale du syndicalisme : se fixer des objectifs et les atteindre vite. Mais la difficulté, c'est que le temps syndical n'est pas le même que le temps économique ou de l'entreprise. On veut développer un marché, on va voir des mouvements

[66] *Ibid*.

> significatifs sur 3 mois, 6 mois. Sur un mandat syndical de 4 ans, quand on fait le bilan de ce qu'on a obtenu de palpable, c'est un ou deux éléments sur 4 ans… Là les cadres ils ont vraiment du mal : "est-ce que je vais repartir sur 4 ans ?" Dans leur boulot, ils voient des améliorations significatives, mais en tant que DP, CE, qu'est-ce que j'ai réellement fait ? C'est difficile de leur expliquer que le temps syndical n'est pas le même que le temps économique. (E3)

> Nos élections c'est tous les deux ans, c'est très court. La première année, on subit ce que la précédente direction a voté. Il faut à peu près 6 ans pour que le CE produise des effets (E20)

Le travail des militants UNSA est valorisé au regard des *efforts* produits en matière de proximité avec les salariés (pour ce qui est des représentants du personnel) et du point de vue du *comportement* en matière de signature d'accords (pour ce qui est des représentants syndicaux). Dans les deux cas est mis en avant le travail réalisé dans « *l'intérêt* » du salarié.

> Chez Z. [nom de l'entreprise], chaque année on progresse, à chaque élection professionnelle on a progressé au niveau du CE. Ce sont des personnes qui en ont marre de ce syndicalisme à l'ancienne, qui rejoignent le syndicat parce que nous on les écoute, on leur dit comment ça se passe, si beaucoup de collaborateurs veulent telle solution par exemple pour le CET [compte épargne-temps], des cas véritablement concrets (E12)

> – Est-ce que vous anticipez le vote des électeurs dans la signature des accords ?
> – Pour le dernier accord quand on a pris la décision, on s'est demandé quel était l'intérêt des salariés. On s'est dit qu'on avait plus d'intérêt de le signer. Je ne sais pas si ça nous rapportera des voix, je ne suis pas sûr. On a encore fait l'effort de penser plus à l'intérêt des salariés qu'à l'intérêt de l'UNSA. On verra en 2017 ! (E6)

Les élus et délégués syndicaux rencontrés se présentent ainsi, avec une certaine fierté pourrait-on dire, comme « des gens qui travaillent », disposant d'une certaine légitimité à agir et à représenter tirée du travail au quotidien.

> On passe pour des gens qui travaillent, après une réunion on envoie un compte rendu dans les 48 heures. Ça séduit. C'est important dans une entreprise avec large couverture géographique (E18)

> Ça oblige en tout cas à être un syndicaliste qui fait quelque chose, qui communique et qui travaille. Ça évite les planques bien chauffées et bien nourries. En plus ça met les points sur les i. Avant on disait : vous n'êtes pas représentatifs parce que vous n'avez pas de syndiqués. Bien. D'abord il ne viendrait pas à l'idée de dire à Nicolas Sarkozy ou à François Hollande : vous n'êtes pas représentatifs parce que vous n'avez pas d'adhérents. Il y a moins d'adhérents dans les partis politiques que dans les organisations syndicales. La légitimité on la tient du vote des citoyens et c'est pareil dans les entreprises, et aujourd'hui on pèse 20, on pèse 30 » (E37)

> Les salariés voient qu'on est crédibles, on travaille sur un vrai poste de travail, ils voient qu'on partage les mêmes soucis de travail, on est plutôt clairs dans nos messages et communications, on est en opposition avec la direction sur certains sujets, donc ça a augmenté notre crédibilité. (E27)

Le dernier point évoqué par ce DS mérite qu'on s'y arrête : il évoque la capacité à ne pas être d'accord avec la direction, ce qui renvoie en creux à l'accusation parfois formulée d'un syndicalisme d'accompagnement de la direction. Le travail au quotidien de l'UNSA consiste ainsi aussi à faire valoir cette capacité variable de discuter avec les directions comme d'être en opposition avec celles-ci.

L'UNSA déploie depuis sa création un référentiel réformiste ou encore de « *syndicalisme de proposition* » : une approche qui renvoie aux approches stratégiques de la négociation, la recherche de solutions gagnantes[67], que le slogan du récent congrès national de Montpellier – *« le syndicalisme positif »* – vient résumer.

La loi n'a en rien modifié cette vision « responsable » du syndicalisme UNSA. Elle amplifie même l'approche commune aux militants qui est celle d'une certaine « redevabilité » ou « *accountability* » pour reprendre le terme anglais : *les délégués syndicaux se sentent ainsi redevables, dans leur comportement de signatures d'accords, de leur représentativité acquise par le vote*. S'ils signent ou non un accord, ils le font dans l'intérêt des salariés ; et, par souci de signaler une certaine forme de « nouveauté » dans le paysage syndical français, ils insistent sur le lien entre signature et le travail préparatoire : il n'y aurait ainsi ni signature automatique ni rejet mécanique des propositions de la direction. Il n'y a pas de recherche de l'aval de tel ou tel autre syndicat. Le projet d'accord est signé en fonction de sa propre valeur. *L'autonomie décisionnelle des syndicats de l'UNSA vient donc comme un appui à cette valorisation du travail de terrain, qui lui seul permet de fonder, selon des principes démocratiques de consultation des militants, le comportement en matière de paraphe*. La défense de ces valeurs d'autonomie et de démocratie, renforcée par une valorisation du travail de terrain, sont les arguments que font valoir les militants dans leurs discours.

> – Qu'est-ce qui motive les gens à rejoindre l'UNSA ?
> – Ils entendent parler de nous, quand on parle de l'autonomie dans les tracts je crois que l'autonomie c'est quelque chose d'important, et puis moi qui ai connu d'autres OS en tant que secrétaire générale de mon syndicat, je fais en sorte d'avoir un syndicat qui ne ressemble à aucun autre, c'est-à-dire qu'on n'est pas prêt à signer tous les accords, on est pas prêts à empêcher de tourner en rond, on est pour la négociation et la discussion, et quand il faut aller au tribunal on va au tribunal, et quand il faut dire non on sait dire non, on ne se laisse pas influencer par l'air du temps. Chez nous il n'y a que les adhérents qui décident, par rapport aux autres OS ce qu'on met en avant c'est que quand on a une décision à prendre, ce sont les adhérents qui sont consultés et on n'a aucune centrale parisienne qui vient nous dire ce qu'on a à faire ou pas à faire, et ça c'est important. Ça c'est un point fort de l'UNSA. On demande aux adhérents de nous donner leur avis, de faire leurs commentaires, et à partir de ça on décide si on signe ou pas. (E28)

> On a deux syndicats, la CGT et FO, qui sont contre tout, et deux syndicats, le SNB et la CFTC qui signent tout et qui disent « amen » à tout. D'ailleurs le responsable des relations sociales me dit souvent : vous à l'UNSA, on ne sait jamais ce que vous allez faire. Non, c'est mon job justement que vous ne sachiez pas ce qu'on va faire, ça dépendra de vous, de ce que vous proposez si on va signer ou pas. Il n'aime pas ! (E31)

Les effets de la loi sur la négociation apparaissent globalement positifs aux yeux des enquêtés, ainsi que l'a observé l'IRES dans son rapport d'étude. « Le fait que la validation d'un accord par un syndicat à la représentativité modeste soit désormais impossible est ressenti de façon positive » ; « les normes désormais instituées s'inscrivent comme des bornes qui encadrent des pratiques anciennes : les directions ne poussent pas vers des accords mal soutenus si les syndicats sont bien installés ; les syndicats faibles ne prennent pas le risque de s'affaiblir encore en appuyant des propositions controversées parmi les salariés » (p. 53). Pour les auteurs, au niveau de l'entreprise, il

[67] Sur ce sujet, la CFDT développe une « croyance » relayée par la formation syndicale, inspirée des travaux des sociologues français (Touraine, Crozier, etc.) ayant travaillé sur ce concept de négociation. Cf. Gantois (2014).

n'y a ainsi pas de changement fondamental. « Dans les entreprises, la réalité de la représentation s'imposait déjà *de facto*. Depuis longtemps, les employeurs savent qu'il n'y a aucun intérêt à signer des accords avec des syndicats qui ne pèsent rien. »[68]

Une critique du syndicalisme actuel sur le mode du « repoussoir »

La mise en avant des points forts de l'UNSA convie plus ou moins fréquemment à souligner les faiblesses des autres syndicats. Le souci d' « *exemplarité* » des militants UNSA, comme le dit la DS interrogée ci-dessous, se lit par effet de miroir avec la critique parfois acerbe des autres syndicats en place. Dans plusieurs extraits d'entretiens, on retrouve l'accusation faite aux organisations syndicales d'un syndicalisme institutionnel, d'appareil, sans adhérents, critiquable dans ses comportements.

> On n'est pas représentatifs au niveau national, on a très peu d'argent, peu de moyens, on n'a rien d'acquis, *si on progresse c'est par notre travail*. On n'est pas venus à l'UNSA parce qu'on veut se planquer dans un syndicat et attendre que ça se passe, si on fait 20 % aujourd'hui c'est qu'on a bossé. On n'a pas l'image de la CGT, il y a rien derrière l'UNSA, c'est à nous de faire connaître. On est tous animés par ça. Au-delà de nos différences et points de vue, et ce sont des richesses, il faut se battre. Moi j'aime bien Bérille quand il dit : le syndicalisme en France, c'est minable, il faut qu'il progresse. Pourquoi il est comme cela en Allemagne et ici en France ? il faut se poser les bonnes questions. Je pense que si l'UNSA se pose ces questions-là et si on avance pour que le syndicalisme, on le vulgarise, on le fasse admettre par les gens et on montre par une *exemplarité* qu'on peut être comme ça quand on est syndiqué, je pense qu'on gagnera. (E31)

Ce souci d'exemplarité est à l'inverse mis en avant par les militants de l'UNSA *dans le cadre d'un travail au quotidien réalisé dans des conditions qui le rendent encore plus méritant* : peu de moyens, pas ou peu de permanents, etc. Plusieurs entretiens valorisent ainsi le labeur au quotidien des militants UNSA, comparé au confort des autres OS.

> Nous au sein de l'UNSA X. [nom de l'entreprise] on a un permanent, et trois mi-temps syndicaux, on est à la tête de 75 élus. La CFDT quand elle était première organisation syndicale, elle avait vingt permanents. Nous on en a un. (…) On ne fait pas du syndicalisme pour être permanent syndical. On ne fait pas du syndicalisme pour se remplir les poches et doubler son salaire. Ça ne fait pas partie de nos valeurs. Une de nos bases dans notre charte à nous à l'UNSA X., c'est d'être au contact de ses collègues, on ne fait pas de cumul de mandats. A part notre [délégué] central, on n'a pas de permanent, parce que c'est contre notre philosophie. Nous on a créé l'UNSA pour être au service des salariés. (E32)

> [La loi] est plutôt positive pour moi. A travers mes 20 ans de déléguée syndicale, j'ai vu des DS nommés à vie, utiliser leurs heures de délégation pour jouer au golf, arriver en réunion sans rien n'avoir préparé, ils étaient là parce qu'ils avaient un poste tranquille, ça j'ai l'impression que ça a changé, parce que tous les quatre ans il y a une échéance, on doit dire aux salariés ce qu'on a fait. On ne rigole plus ! il faut prouver qu'on est présents. On rend des comptes aux salariés, par notre attitude déjà, par le fait qu'on est disponibles pour eux, moi je fonctionne beaucoup par téléphone, j'essaye de rappeler dans la journée, j'ai cette exigence. (E1)

> Les bons scores de l'UNSA, c'est une affaire de personne plus que d'étiquette. Ce sont des personnes qui ont encore un boulot, elles sont sur le terrain. On est aussi reconnus grâce à ça. C'est important de

[68] Interview de C. Dufour et A. Hege citée plus haut.

> garder une activité professionnelle ; on peut parler au CHCST de la charge de travail car on travaille encore (E6)

Les entretiens n'échappent bien entendu pas à une certaine forme d'exagération dans la comparaison. Mais, au-delà des mots ou des formules choisies, cette exigence d'exemplarité par le travail apparaît aussi comme une des fondations communes du regroupement hétéroclite que constitue l'UNSA aujourd'hui. Le matériau empirique utilisé ici ne doit bien sûr pas pris au pied de la lettre, et ne pourrait servir à comparer le syndicat étudié ici aux autres, à qui l'on ne donne pas la parole. Evidemment dans chaque syndicat des militants sont mus par l'intérêt des salariés et un souci d'exemplarité, quand il existe également dans chaque syndicat des dérives comportementales. Mais ce faisant, l'UNSA *valorise sa différence d'outsider, de nouveau venu n'ayant jamais tiré bénéfice de l'ancien système.* La loi est donc communément appréciée comme positive car mettant fin à un système lié à des abus en tout genre, le premier desquels étant le renouvellement de potentats locaux bénéficiant d'une représentativité « présumée », à vie. La loi les soumet désormais au régime « du CDD renouvelable » (Hege et al. 2015 : 67) et plus généralement à la logique de l'*accountability.*

Il y a certainement une logique à l'œuvre dans le fait de représenter ses concurrents sur le mode du « *repoussoir* ». Denis et Béroud (2013 : 262) utilisent ce terme dans le cas du développement des syndicats Solidaires, qui s'opposent au syndicalisme professionnalisé et institutionnalisé incarné par la figure de certains permanents de branche. Dans les syndicats challengers que sont donc Sud ou l'UNSA, le travail de militance tout en conservant son emploi est souvent représenté comme une force voire un avantage concurrentiel dans la course à la représentativité, par opposition aux syndicats armés de permanents formant un syndicalisme rejeté. Cette représentation critique a été nuancée par des travaux de sociologues. Dans le cadre du travail militant à la CFDT, Nicourd (2014) présente par exemple des trajectoires de mandatés conservant une activité professionnelle, et dresse un portrait de syndicalistes en apprentissage, très loin de la figure du syndicaliste institutionnalisé. Les relations de proximité avec les collègues du syndicat, ainsi qu'avec les directions d'entreprise, forment autant le sens syndical que les directives verticales. A l'inverse, les carrières de permanent syndical à la CFDT, étudiées par Guillaume (2014b), sont loin d'être la situation tout confort parfois dépeinte depuis l'extérieur : l'auteur insiste sur la précarité de ces situations et sur la stigmatisation adossée au « statut principal » de syndicaliste qui l'emporte sur celui de « salarié normal ». Un autre article du même auteur étudie les formes de reclassement des ex-permanents, qui tous expriment « leur regret d'avoir quitté "ce métier idéal" qui n'en est pas un » (Pochic, 2014). Néanmoins, par rapport à ce regard extérieur, l'intérêt des parcours des militants de l'UNSA est justement de pouvoir fonder des comparaisons entre organisations sur la base d'expériences vécues, pour avoir dans une majorité de cas fait partie de ces syndicats, puis les avoir quittés en raison de désaccords. Evidemment, une fois encore, ceci n'empêche pas l'exagération ou l'effet de loupe, mais met en avant un avantage concurrentiel sur lequel l'UNSA peut, temporairement et conjoncturellement (?), s'appuyer dans le cadre de l'organisation de son développement.

3.4. Ambition 2017, développement et autonomie

La loi de 2008 oblige l'UNSA à rationaliser son organisation dans le but d'augmenter sa présence sur le terrain et d'amplifier ses résultats électoraux. Les succès dans les entreprises doivent beaucoup au travail de terrain des militants, tel qu'on l'a évoqué jusqu'à présent, mais également à une organisation sous-jacente. Union de syndicats autonomes, l'UNSA est ainsi poussée par les évolutions juridiques à se renforcer au niveau des fédérations mais aussi à un niveau interprofessionnel, nationalement et localement. La mise en place récente d'un projet global de développement lié à l'objectif de représentativité lors du prochain décompte (projet baptisé « Ambition 2017 ») interroge ainsi les liens entre les organisations syndicales autonomes (OSA) et ces structures fédérales et interprofessionnelles.

L'UNSA s'est mise *en ordre de marche* dans le cadre de l'application de ce nouveau cadre juridique. Comme les autres OS au niveau national, elle se place ainsi dans une *logique d'efficacité*, dans un « système » régi par le chiffre – c'est-à-dire passer la barre fatidique des 8 % ou des 10 %. Pour Béroud et Yon (2013), ce cadre produit une injonction à la « rationalisation » de l'action syndicale :

> « percutés par les nouvelles contraintes juridiques, anticipant ou constatant leurs effets, les responsables de toutes les organisations s'interrogent sur leur mode de fonctionnement, notamment sur la division du travail en leur sein, les ressources dont ils disposent et les moyens d'accroître leur efficacité. L'importance donnée au franchissement des seuils électoraux dans l'acquisition de la représentativité renforce la centralité du critère électoral dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle »

Cette rationalisation se produit de différentes façons selon les organisations syndicales ; elle bouscule leurs organisations. Au sein d'une organisation confédérale comme la CFDT, la stratégie de développement fait l'objet d'une véritable théorie interne. Ce processus s'appuie sur une démarche de professionnalisation des militants et sur la rationalisation des structures (Guillaume, 2014a). Est ici en jeu la force de l'appareil confédéral de la CFDT, pivot dans le travail d'« adaptation des structures » et d'« alignement » des militants. La CFDT organise depuis son siège une démarche rationnelle de (re)syndicalisation et de développement. L'un des principaux angles de cette politique est de définir un « syndicalisme d'adhérents » et non un seul syndicalisme fondé sur le partage des idées. Ainsi, ce syndicalisme d'adhérents se place en rupture avec une vision de l'adhésion qui serait « aristocratique », c'est-à-dire qui serait le « privilège de ceux qui sont formés et ont accédé à l'accord idéologique avec l'organisation ». La CFDT rationalise ainsi ses actions de développement sur plusieurs terrains, notamment le développement syndical dans les petites entreprises (Rey, 2014). Certaines fédérations de la CFDT vont utiliser les ressources internes du syndicat (permanents syndicaux) pour développer la base syndicale. Une question centrale est de savoir comment gagner en adhérents et en militants. La comparaison avec les mouvements américains d'*organizing* est souvent intéressante. Par comparaison avec l'analyse de la revitalisation du syndicalisme états-unien par élargissement de la base militante (de l'entreprise vers les mouvements sociaux), le changement organisationnel à la CFDT reste centré sur le lieu de travail et n'essaime pas au-delà. Pour reprendre les catégories de chercheurs anglo-saxons, le syndicalisme cédétiste reste centré sur le « *business unionism* » à défaut de s'élargir au « *social movement unionism* ». Or c'est cet élargissement, dans le cas du syndicalisme américain, qui a permis de revivifier des organisations en déclin.

Par contraste, un syndicalisme comme celui de Sud-Solidaires semble plus proche des mouvements sociaux, sans pour autant être parvenu à définir une véritable politique rationalisée de développement « élargi ». Comme l'expriment les auteurs d'une analyse de la politique de développement dans ces syndicats, « Solidaires n'a jamais eu une politique très élaborée de développement, se contentant d'accueillir les équipes qui, peu à peu et en nombre limité, la rejoignaient et dont elle connaissait le plus souvent l'histoire (anciens de la CFDT et parfois de la CGT) » (Béroud, Denis, 2013 : 260). A un niveau organisationnel, Solidaires est ainsi obligé de se rationaliser : par exemple, répertorier systématiquement leurs bases d'adhérents, bien gérer le dépôt de statuts, etc. Mais cela est entièrement nouveau : « de telles pratiques de suivi des équipes, de comptabilité des suffrages obtenus, ne font partie ni de la culture de l'organisation, où une certaine conception de l'autonomie domine. » La faiblesse du nombre de salariés à temps plein au sein de l'Union centrale réduit les possibilités de suivi ; le rapport d'activité 2011 le dit explicitement : « Notre mode de fonctionnement ne permet pas d'avoir un état des lieux de notre implantation ». Le travail de rationalisation se place en opposition avec la culture autonomiste et les moyens de ce syndicat.

Dans ce contexte de tension entre centralisation et autonomie, et d'injonction à une recherche d'efficacité, comment se positionne l'UNSA ? Quelle est la forme prise par la rationalisation de son processus de développement ?

Un plan d'action structurant une méthodologie commune

Le projet national « Ambition 2017 » a été lancé en septembre 2013, peu de temps après la publication du premier décompte des syndicats représentatifs au niveau national. En septembre 2014, ce plan d'action est relancé pour une « saison 2 ». L'importance centrale de cette opération a été soulignée dans une circulaire de mai 2013 signée par l'actuel secrétaire général, Luc Bérille. Celui-ci rappelle les résultats (une « *nette progression* » dans les branches avec une représentativité dans 84 CCN, la « *moitié du chemin* » parcouru au niveau national avec 4,26 % pour une barre à 8 %) et insiste sur les actions à engager pour « *finir le travail* ».[69] Le plan stratégique de développement « Ambition 2017 » a été envoyé par circulaire à l'ensemble des structures de l'UNSA.

Ce plan d'action organise une méthode à destination des militants de terrain, dans les entreprises et au niveau interprofessionnel local (dans les UL, UD et UR). A ce titre, il se destine donc à des structures composées à la fois de salariés du public et du privé. Le plan d'action consiste en une série de « fiches-actions » proposant des outils (notamment une charte graphique et des visuels, logotypes, des tracts de notoriété généralistes sur l'UNSA, une plateforme de conseil et d'assistance pour les structures syndicales qui se constituent) et une méthodologie descendante, qui formalise une mise en ordre de marche des militants. Les documents de la saison 2 le rappellent ainsi : le développement est « *une obligation* », « *chacun dans l'UNSA doit se sentir concerné* ». La circulaire citée plus haut insiste également sur ce jeu collectif.

> « Il s'agit maintenant de passer aux actes. Toute l'organisation, toutes les structures de l'UNSA (territoriales ou professionnelles) comme tous nos syndicats et fédérations adhérentes doivent se mettre en situation de remplir le contrat que nous nous sommes collectivement fixé. Il nous faut pratiquement, avec méthode, mettre en œuvre un

[69] Circulaire n° 023-2013, « Ambition 2017 », 29 mai 2013.

développement dynamique de l'UNSA dans tous les secteurs. *Il faut que tous nos actes syndicaux soient tous tournés vers l'avenir de l'UNSA et sa représentativité*. » (circulaire Ambition 2017, souligné dans l'original).

Ces documents créés par le siège à destination de syndicats et syndicalistes « autonomes » vise à mettre en œuvre une logique de « mutualisation » des forces. Le message est que la réussite de l'UNSA à horizon 2017 *est l'affaire de chacun et aura des retombées pour tous*. Cette approche n'est pas forcément évidente dans un contexte où l'autonomie plus ou moins fortement revendiquée des fédérations et syndicats au sein de l'UNSA peut conduire certains à rechercher avant toute chose une représentativité locale (branche ou entreprise). Sur le papier, ce décalage possible entre le travail de terrain local et les retombées nationales est réel. Dans la pratique cependant, on constate une effectivité de cette approche en termes de mutualisation des forces. C'est cette idée que nous souhaitons documenter dans ce qui suit. Les contraintes rencontrées dans l'application de cet ordre de bataille tiennent selon nous moins à des résistances autonomistes (elles peuvent exister mais sont rares) qu'à des barrières objectives, au premier rang desquelles le manque de moyens du syndicat (voir plus bas).

Une syndicalisation des lieux de travail

- *Un mot d'ordre : développer des sections dans les entreprises*

Le plan Ambition 2017 invite à l'action, pour développer l'UNSA localement. L'ambition est de créer le maximum de sections UNSA, dans une téléologie simple : « *Plus de listes UNSA, c'est plus de voix* » (plaquette de communication interne). Une section ne se crée bien sûr pas toute seule, il faut convaincre un salarié de la monter. On peut reprendre ici la typologie des créations de sections proposée plus haut par un responsable fédéral de l'industrie : dans sept cas sur dix, la section est créée par un déçu d'une autre OS, dans les autres cas par un sans-étiquette ou un néo-militant syndical. Le projet de développement passe donc au départ par des actions de notoriété et de prise de contact. Il s'agit d'inventer des actions innovantes « *pour aller à la rencontre de toutes celles et ceux qui ne connaissent pas encore l'UNSA ou qui hésitent à se lancer dans la création d'une section syndicale dans leur entreprise* » (ibid.). L'UNSA cherche donc bien à créer les conditions d'une démarche proactive de développement, dans un contexte où la syndicalisation a jusqu'à présent été peu organisée, comme le dit Yon : « Le domaine de la syndicalisation n'est encore que rarement pensé comme un ensemble de tactiques *proactives*, mais plutôt comme une façon de *recevoir*, d'*accueillir* les salariés qui font la démarche de se rendre dans un local syndical ou de contacter une organisation » (Yon, 2013a : 221, italiques d'origine).

L'enjeu de la syndicalisation peut signifier plusieurs choses (Yon, 2013a) : syndiquer *les individus*, *les lieux de travail* ou *les collectifs*. Selon l'auteur, la CFDT s'appuie par exemple sur des logiques de syndicalisme d'adhérents et d'offre de services, valorisant la syndicalisation d'individus. La syndicalisation des collectifs cible des groupes homogènes (les cadres, les jeunes, les précaires…). Il ne semble pas y avoir un tel ciblage d'une catégorie, qui serait pensé au sein de l'UNSA, même si dans les entreprises les cadres semblent attirés par le discours pragmatique du syndicat.

L'UNSA semble se situer dans une véritable *logique de syndicalisation des lieux de travail, c'est-à-dire la création de sections.* Celle-ci réclame des compétences juridiques (*ibid*.), car il faut savoir agir sur deux éléments clés : la négociation des accords préélectoraux et la désignation des RSS. Cela réclame

donc l'existence d'un niveau central fort, interprofessionnel ou fédéral, qui intervient en support du développement local. L'UNSA se retrouve ainsi devant une certaine contradiction, elle qui ne dispose pas de centre fort. L'un des enjeux organisationnels de la politique actuelle de développement renvoie donc à cette tension possible entre une logique de renforcement du centre et la poursuite du modèle autonome.

- *Usages stratégiques des outils de la loi : négociation des accords préélectoraux et mandat de RSS*

Dans ce contexte, les invitations à négocier les accords préélectoraux sont parfois vus comme un levier d'implantation. Par exemple, dans certaines régions la CFDT systématise sa présence dans toutes ces négociations, rapporte Yon. Mais pour cela il faut des ressources humaines (syndicalistes fonctionnaires ou retraités), ce que n'ont pas tous les syndicats, et encore moins les « petits » syndicats comme l'UNSA. Un responsable local de l'UNSA l'explique dans l'étude de K. Yon : « L'idéal ce serait ça, c'est d'avoir une personne qui soit retraitée, jeune retraitée entre guillemets, et qui puisse faire ça tout le temps. Mais après c'est pareil faut des moyens aussi, payer les repas, payer les déplacements. C'est pas anodin. »

Ce manque de moyens est l'un des principaux obstacles repérés actuellement dans le développement de l'UNSA. Les documents « Ambition 2017 » en provenance du siège insistent donc eux aussi sur la négociation des protocoles pré-électoraux. Les UD et UR doivent répondre aux invitations. Un modèle de lettre-type est proposé aux militants pour répondre aux employeurs et leur proposer d'organiser une réunion d'information. Cette directive a bien été saisie par les militants membres d'unions locales. Cette militante expérimentée, membre d'une UR (et syndicaliste dans le privé), explique vérifier les listes, suivre les invitations :

> souvent ça nous passe sous le nez, on va dans les négociations préélectorales, elle tombe sur des jeunes syndicalistes, je leur donne l'idéologie de l'UNSA, ils apprécient (E1).

Cette logique proactive est favorisée par l'appropriation d'un des principaux nouveaux dispositifs issus de la loi de 2008, à savoir le mandat d'implantation qu'est le RSS. C'est ce qu'avait observé Dominique Andolfatto dans un commentaire sur l'UNSA en 2009 :

> « l'UNSA fait donc le pari de cette "institution" nouvelle et, en apparence secondaire, le RSS, afin de se développer dans le secteur privé. Le RSS, représentant dans l'entreprise d'organisations syndicales non représentatives (parce qu'elles n'ont pas franchi la barre des 10% des suffrages exprimés aux élections professionnelles), est perçu comme un cheval de Troie qui doit permettre de prendre pied dans le salariat avant d'accéder, dans un second temps, à un statut représentatif. L'UNSA pense donc toujours son développement par l'appropriation de dispositifs juridiques et un certain jeu institutionnel. »[70]

Tous les syndicats n'utilisent pas de la même façon ce nouvel outil. Yon (2013a) cite des syndicalistes de Solidaires : « des fois c'est contre-productif de désigner un RSS avant les élections : c'est un fusil à un coup ». Selon son étude, la CFTC ne désigne pas de RSS si les élections sont proches ; elle attend

[70] D. Andolfatto, « L'UNSA, quatrième organisation syndicale française ? », publié sur le site de l'Institut supérieur du travail, 23 novembre 2009. http://istravail.com/actualites-etudes/les-etudes-sociales-et-syndicales/10458-l-UNSA-quatrieme-organisation-syndicale-francaise.html

les résultats et désigne éventuellement ensuite un RSS si la liste n'obtient pas 10%. Il remarquait un usage plus développé du RSS et une approche plus positive au sein de l'UNSA.

La démarche de créations de sections et de syndicalisation de lieux de travail pose la question du rapport à l'adhérent au sein de l'UNSA. Il suffit de deux adhérents pour monter une section, mais celle-ci doit vivre. Comme le rappelle ce délégué syndical dans les transports, l'adhésion doit être recherchée : « *je ne crois pas un instant qu'un syndicat peut se développer sans développer sa base d'adhérents. On ne peut pas gagner des voix sans adhérents* » (E18). Son développement s'appuie sur les adhérents, qui relaient le travail fourni par le syndicat :

> Je gagne des parts de marché, je gagne des adhérents. On passe pour des gens qui travaillent, après une réunion on envoie un compte rendu dans les 48 heures. Ça séduit. C'est important dans une entreprise avec large couverture géographique. (E18)

Il comptabilise l'impact de l'adhésion par ce ratio : chaque adhérent lui rapport 1,5 voix lors des élections, même si « la source va finir par se tarir ». En attendant ce responsable met à pied d'œuvre ses « lieutenants pour vendre des cartes ».

Toutefois à un niveau national et interprofessionnel, les responsables regardent avec circonspection cette logique de l'adhésion individuelle.

> – Est-ce que la loi favorise la resyndicalisation ?
> – Moi je ne crois pas que l'on soit sur un phénomène de resyndicalisation. Si on parle de l'UNSA, ça favorise le nombre d'entreprises où il y a des listes UNSA, ça multiplie nos implantations. Mais tu peux avoir une boite comme S., 35 000 salariés, on prend les 4 CE d'un coup, on fait 70 % au CCE et on a deux adhérents. Il y a une différenciation entre le poids des OS dans les urnes et les adhésions.
> – Comment tu l'expliques ?
> – Le projet UNSA est porté, *la tendance salariale du syndicat n'est pas de se syndiquer.* Le trésorier de l'UNSA aimerait bien voir une progression des adhérents proratisé avec le nombre de sections créées, mais il ne le voit pas. (E37)

> (…) l'idée ce n'est pas de dire "adhérez", mais créez votre section dans votre entreprise. Montez une liste dans votre boîte. (E11)

L'adhésion est bien entendu la bienvenue et manifeste la capacité de la section syndicale à être en prise avec les projets d'engagement des salariés, soit néo-militants, soit convertis. Une section qui ne ferait pas d'adhésions ne « ferait pas le boulot », pourrait-on dire. Mais le développement passe prioritairement par la syndicalisation des lieux de travail plutôt que par la syndicalisation des individus, qui réclame une logistique plus complexe, voire une pensée différente.

- *Une nécessaire rationalisation dans la constitution des listes et la dénomination des sections*

La constitution de listes de candidats aux élections professionnelles devient elle aussi un exercice de rationalisation. La constitution de listes exhaustives et complètes est une difficulté qui ne doit rien, en soi, à la loi de 2008. Comme l'explique un RSS, la difficulté de présenter des candidats dans tous les collèges est partagée par tous les syndicats.

> *L'univers syndical est composé de très peu de personnes*. Les personnes n'ont pas envie de s'investir dans des activités syndicales qui sont prenantes, qui peuvent aussi présenter des difficultés au niveau de l'évolution de carrière, surtout pour les ingénieurs et cadres, donc on a des difficultés dans le troisième collège. (E9)

Néanmoins, cela a des conséquences en termes de logique arithmétique, puisque la représentativité est calculée sur l'ensemble des collèges. Les nouvelles règles de représentativité rendent plus difficiles les stratégies d'implantation prenant appui sur une présence plus forte dans l'un des collèges, par choix ou par défaut.

Une autre forme de rationalisation concerne la *dénomination des sections*. Cette question est assez sensible au sein de l'UNSA. Comment appeler une section syndicale d'entreprise ? A l'origine, l'UNSA est issue d'un melting-pot de syndicats autonomes ayant des noms hérités d'un historique singulier, corporatif ou local. Progressivement, l'UNSA s'est structurée nationalement en créant des pôles et fédérations portant toutes un nom semblable : UNSA Fonction publique, UNSA Education, UNSA 2A (pour agroalimentaire), UNSA Santé-sociaux, etc. Les sections d'entreprises sont invitées à se prendre un nom de la forme UNSA-*nom de l'entreprise* pour renforcer la visibilité nationale de l'UNSA – et indirectement produire un effet de corps sur les militants –, mais aussi pour des raisons d'efficacité. Le comptage ministériel réalisé à partir des milliers de procès-verbaux d'élections d'entreprise s'appuie sur les noms des sections d'entreprises pour attribuer les voix à l'UNSA, nationalement… ou bien à un seul syndicat autonome présent dans une seule entreprise. Cette problématique de la dénomination est donc loin d'être anodine ; touchant aux noms des syndicats, *elle questionne directement leur identité de syndicats autonomes.*[71] Ces formes de résistance à la structuration syndicale avaient été raillées par Luc Bérille dans une intervention à la tribune du congrès de Montpellier – il évoquait des syndicats « Théodule » qui affirment avec force leur autonomie mais ne jouent pas le jeu du développement de l'UNSA, ne voulant surtout pas s'appeler « UNSA Théodule ».[72] Un militant UNSA interviewé reprend la même rhétorique et cite quelques cas de syndicats « ne jouant pas le jeu collectif ». Il attend sur ce point « des consignes plus fortes du national » :

> Je n'irai pas rogner sur l'autonomie, mais il faudrait un minimum de rigueur dans l'organisation (E18).

« *Jouer le jeu collectif* » représente une évolution culturelle loin d'être neutre pour l'UNSA. La mise en rationalité de l'organisation UNSA produit alors nécessairement des cas locaux de divergence avec cette approche collective. Ces divergences locales sont limitées dans l'ensemble. La dynamique syndicale semble cependant globalement ouverte au changement. C'est ainsi davantage une évolution du format de l'autonomie que cette recherche d'efficacité produit, qu'une résistance au changement selon le principe d'une fidélité aux principes initiaux.[73]

- *L'implantation locale, entre rationalisation et débrouillardise*

La circulaire présentant le projet Ambition 2017 rappelle que le secrétariat national est en appui au développement. Il met en place par exemple un outil de comptage des résultats « pour savoir où nous en sommes ». Il invite les fédérations et syndicats nationaux à définir des plans de

[71] On retrouve une même difficulté d'homogénéisation des noms – et de souci d'autonomie – dans des organisations patronales comme le Medef (cf. Giraud, Healy 2015).
[72] Prises de note personnelles, congrès de Montpellier.
[73] Pour répondre à l'hypothèse formulée par Béroud et Yon (2013) dans le cas de Solidaires : « Sans doute à la différence de l'UNSA – mais une enquête approfondie serait nécessaire pour le montrer –, cette mise en rationalité des structures de l'organisation et, de fait, le renforcement de celle-ci nourrit des divergences au sein de Solidaires entre la recherche d'efficacité et la fidélité au projet démocratique d'un fonctionnement syndical qui se voulait différent des autres. »

développement adaptés aux secteurs concernés. C'est sur la base de ces plans de développement que les UR, UD pourront agir. Un effort particulier est placé sur les TPE avec un objectif de doublement des voix (33 000 en 2012) et les entreprises de taille intermédiaire qui sont des déserts syndicaux. L'enjeu pour les structures interprofessionnelles locales est de repérer des entreprises où des implantations sont possibles et de mettre en œuvre des actions de développement et de connaissance de l'UNSA. Récemment, des responsables régionaux de développement ont été nommés sur six grandes régions. En région, des compte-rendu d'activité des sections syndicales montrent les actions engagées. Par exemple en région Poitou-Charentes, des responsables départementaux ont été nommés qui déclinent les axes prioritaires de développement[74] : prise de contact systématique avec les élus UNSA ; courriers aux élus sans étiquette ; courriers aux DRH des entreprises ayant fait établi un PV de carence ; analyse méthodique des résultats des entreprises où un seul syndicat est présent. Au niveau national, un enjeu est de mieux suivre le développement. Au moment où nous le rencontrons, un responsable fédéral ne disposait pas encore d'outils complets de suivi mais tâchait de les visualiser :

> – Tu désignes tous les jours ?
> – Oui. L'essentiel c'est de répondre au téléphone, d'être réactif aux demandes de nos sections et d'être proactif quant au travail de nos copains dans les sections. D'où l'importance [de la plateforme téléphonique d'assistance aux syndicats], *on ne crée pas la section puis quand elle est créée, on ne s'en soucie plus.* D'ailleurs là à la place de mon tableau, il y a aura bientôt un joli tableau de bord avec toutes nos sections pour les suivre, parce qu'on en a tellement, on a besoin de passer des coups de téléphone, pour savoir comment ça se passe. D'où le rôle important également des UD et des UR, parce que *c'est aussi un moyen de nous démultiplier* en régions, et aussi l'importance des représentants territoriaux. On met en place progressivement, et ça ne va pas aussi vite que je voudrais, des délégués départementaux et régionaux, qui vont avoir ce rôle de suivre au jour le jour les sections qui sont créées dans le département ou la région. » (E11)

La logique de création de sections se rationalise, mais elle ne dépend bien sûr pas que des bonnes volontés du « centre ». Un enjeu, par exemple, est de gagner des voix dans le bâtiment, qui est l'un des secteurs – peu syndiqué – où les syndicats prétendant à la représentativité nationale doivent réunir au moins 8 % des suffrages.[75] L'UNSA, traditionnellement plus présente dans les services, doit également renforcer sa position dans l'industrie. « Si on n'a pas la métallurgie et la construction, ça ne passera pas. Il faut que les gens se bougent sur la construction, nos UD, nos UR » (E11). Ce responsable fédéral insiste sur l'importance du développement actuel dans des grandes entreprises du bâtiment, qui sont des « vitrines ». Le développement dans les grandes entreprises a ainsi une double valeur. D'abord une valeur arithmétique : cela permet de faire du « volume », comme le dit un autre militant avec des fonctions interprofessionnelles locales.

> La barre est haute, dans l'ensemble des transports il faut faire 8 % et au niveau national il faut faire 10. Pour y arriver ça passe par le maintien et le progrès dans les structures existantes, et ça passe par la conquête de grandes entreprises. *C'est le volume qui nous permettra d'avancer.* Il faut soit récupérer des sections toutes prêtes, soit s'implanter dans des entreprises où il y a de la demande, mais il faut des entreprises de grande taille, des entreprises de 5000 personnes et qu'il y a un taux de vote de 10 ou 12 %, ça fait tout de suite 500 personnes. Après il ne faut pas oublier les structures de plus petite taille, dans notre entreprise si on passe de 11 % à 15 %, ça participe au volume quand même. (E20)

[74] http://www.UNSA.info/675/article/ambition-2017-en-poitou-charentes-1102

[75] Plus précisément, les syndicats doivent être représentatifs dans des branches de l'industrie, de la construction, du commerce et des services.

Le développement dans les grandes entreprises a ensuite une double valeur de « moteur ». Le développement de l'UNSA dans les grandes entreprises permet d'abord au syndicat de gagner en visibilité et notoriété. Mais il rend également possible des formes de développement local auprès des entreprises sous-traitantes. Ce rôle est dévolu aux unions territoriales (UL, UD et UR) : l'idée est de s'appuyer sur les lieux d'implantation pour prospecter de proche en proche. Or, au niveau de ces unions territoriales, la mise en place du plan d'action Ambition 2017 *s'analyse comme un mélange de rationalisation et de débrouille.* Il y a nécessairement des formes de traduction locales des consignes prescrites. Leur mise en œuvre doit composer avec les (faibles) moyens humains et financiers du syndicat. Il convient également ici d'interroger les aspects plus culturels, liés à la question du confédéralisme syndical. Pour Yon, en ce qui concerne l'UNSA, « l'intégration confédérale est faible, l'organisation revendiquant son attachement au principe de l'autonomie des syndicats et fédérations. Les responsables interprofessionnels n'ont aucune prérogative particulière sur les organes professionnels et ne peuvent par conséquent disposer d'aucune vision globale de leur organisation ». L'entretien avec des responsables d'UD montrent ce peu d'intégration confédérale en l'état et la faiblesse des outils de suivi. Ce responsable d'union locale ne peut ainsi pas suivre l'ensemble des sections créées :

> – Les cartes syndicales vont directement à la fédération. Nous si ça ne passe pas entre nos mains, on n'est pas informés qu'il y a des syndiqués ou des sections nouvelles qui se créent. Des fois l'information ne descend pas jusqu'à nous.
> – Comment vous travaillez alors ?
> – Par le relationnel
> – Tu es au courant de toutes les créations de section ?
> – Non, quand je vois dans les autres conf, tout passe par eux [au niveau local] pour remonter, et après il y a reversement financier.
> – C'est un choix de l'UNSA ?
> – Oui, ce sont les fédérations qui pilotent. Des fois je sais que quand on reçoit les négociations d'accords préélectoraux dans les boîtes, je me rends compte qu'on a un syndicat dedans, donc il faut tout de suite prendre contact et lui dire : j'ai reçu ça par recommandé, tu es au courant, tu y vas ? Ça c'est un biais.
> – (…) Quel est le pourcentage de sections UNSA localement sur l'UL qui travaillent avec vous ?
> – Je ne pourrai pas te dire un pourcentage, je ne connais pas la totalité ! L'avantage d'ici c'est qu'il y a des sections qui viennent ici, de façon spontanée ou c'est leur fédé qui demande la salle de réunion. Après le problème c'est qu'il faut avoir les coordonnées des sections. Au niveau des transports je crois qu'on va les avoir, ça nous permettra d'aller voir au moins les sections UNSA transports. (E35)

L'article de Karel Yon (2013a) donnait un autre cas semblable avec un responsable d'UD :

> « *Q– Vous avez une idée du nombre de sections syndicales qui existent sur le Nord, UNSA ? R–* Non. J'ai pas d'instruments de mesure là-dessus. Je le sais parce qu'on connaît, mais je veux dire on a un fonctionnement qui est un peu spécial au niveau de l'UNSA : on a pas de centralisation. Je ne connais pas les adhérents de l'UNSA du Nord, je peux les connaître de mon syndicat, je peux les connaître d'un autre syndicat s'il veut bien me les donner, mais c'est tout. » (cité in Yon, 2013a)

Ces extraits montrent bien la situation de départ que les outils actuels essayent de corriger : le sous-dimensionnement des unions territoriales dans le développement interprofessionnel. L'UNSA s'est constituée fortement sur la base de fédérations et d'OSA (organisations syndicales autonomes) puissantes et n'a qu'imparfaitement investi ce niveau interprofessionnel local. Selon notre enquête, environ 55 % des militants de l'UNSA du privé estiment que les unions territoriales de l'UNSA ne jouent pas un rôle important dans leur action syndicale au quotidien.

Estimez-vous que votre union locale (UL), départementale (UD) ou régionale (UR) jouent un rôle important dans votre action syndicale au quotidien ?

	Effectifs	Fréquence
Oui, tout à fait	77	21,2%
Oui, en partie	89	24,5%
Non, pas vraiment	119	32,7%
Non, pas du tout	79	21,7%
Total	364	100,0%

Source : Enquête ORSEU 2015

L'activité des militants interpro est contrainte par la faiblesse des moyens. Le secrétaire d'une UL rencontrée, instituteur, ne peut consacrer qu'une journée hebdomadaire à son mandat local. Une responsable d'UD, plus jeune, elle aussi syndicaliste dans l'Education nationale, insiste sur la débrouillardise nécessaire pour se développer. Il s'agit de mobiliser les réseaux de proximité, les « *connaissances de connaissances* ». L'UNSA parvient à « *trouver* » une personne pour monter une section dans un hôtel grâce à la mobilisation du réseau de proches d'un syndicat du commerce de détail.

> Dès qu'il y a une invitation à négocier les accords préélectoraux, on le fait, systématiquement. J'en réfère au national, pour avoir le soutien et l'expertise ; en général je demande un mandat pour y aller, soit on me le donne ou pas, je fais un compte-rendu. Soit j'arrive à négocier avec l'employeur de faire un tractage, et alors on fait les sorties, pour essayer de créer des listes, soit on nous refuse, on revient plus tard et on essaye d'avoir une liste des employés, on se la partage entre nous pour voir qui connait qui. Par exemple [dans un hôtel] on a participé à des élections il y a deux ans, on a galéré mais on a trouvé, on va monter une section. On a trouvé un collègue grâce à l'UNSA L. [syndicat d'une chaine de magasins] – finalement on est une grande famille –, c'est des connaissances de connaissances, on a trouvé quelqu'un et on va monter la section UNSA [Hôtel]. Mais ça a pris deux ans, c'est des procédures longues, *il faudrait plus de monde*. (E36)

Dans cette même logique, le plan de développement insiste sur l'idée de « *démultiplier la force de frappe* » du syndicat : « chaque syndicat de l'UNSA d'un département devient un VRP de l'UNSA et joue sur son réseau de proximité ». *Le travail de débrouillardise local devient une logique d'action qui est portée par les militants rencontrés.* Cette idée d'action par la proximité est revenue dans de nombreux entretiens. L'idée de la « petite touche », du contact, du bouche-à-oreilles, est valorisée.

> Maintenant l'UNSA commence à être connue de bouche à oreille. Moi chez D. [transports] on est une grosse société, mes adhérents quand ils vont chez un client ils discutent. Entre maisons de transports ils parlent de leurs problèmes : "tiens moi aujourd'hui j'ai eu ce problème-là… Comment ça marche chez vous ?" Le gars donne mon numéro de téléphone, en discutant ils évoquent leur situation, "– bah tiens moi je suis délégué syndical UNSA. –C'est quoi l'UNSA ? " etc. *C'est comme ça, c'est beaucoup de bouche-à-oreille*. (E14)

> La branche [hôtellerie] est peu syndiquée, donc les gens quand ils pensent syndicats ils vont d'abord penser CGT, CFDT ou FO, avant UNSA. Moi après le développement que j'arrive à faire *c'est par des connaissances, on connait quelqu'un qui est dans un autre hôtel… C'est plus par relations qu'on va se développer que par notoriété*. (E25)

Ce responsable insiste néanmoins sur la particularité de son secteur, peu syndiqué dans son ensemble. Il le compare à d'autres secteurs la notoriété de l'UNSA est beaucoup plus forte et attire des adhérents et des militants.

Les militants de l'UNSA investissent par ailleurs les situations, fréquentes, de connexions entre plusieurs entreprises : rencontres professionnelles, situations de sous-traitance, co-présence, etc.

Dans les entreprises de transport, les responsables expliquent faire des actions de notoriété lors des tournées des chauffeurs :

> Le développement de l'UNSA c'est beaucoup de bouche à oreille, le chauffeur qui balade, qui fait des ramasses chez les clients, les petits commerces. (E14).

> Et le contact on l'a : des collègues qui viennent "vider" sur le site donc c'est un bon point de contact, le secteur du déchet se développe (E17)

Cette dernière représentante du personnel revient sur les évolutions liées aux marchés publics. En matière de développement, l'enjeu est de créer des syndicats dans les entreprises concurrentes, pour assurer une maille complète dans le secteur. Des marchés publics peuvent être perdus et attribués à des entreprises où l'UNSA n'est pas présente. Elle donne un cas de perte de marché public où 70 salariés ont été transférés chez un concurrent où seule la CGT est présente. Ces situations de gains ou pertes de marché sont également récurrentes dans d'autres domaines comme la sécurité. Ceci oblige à développer des actions horizontales sur site, selon une logique de « plateforme ». Dans la sûreté aéroportuaire par exemple, il s'agit pour l'UNSA de travailler en synergie avec les salariés des différentes entreprises et de créer une « plateforme d'échange pour dynamiser l'UNSA » au niveau d'un aéroport. Ce développement complexe oblige à des relations inter-fédérales, par exemple entre la fédération de la sécurité et des transports. Cette logique de plateforme et de travail sur site a également été évoquée par une responsable syndicale dans le domaine des services aux entreprises. Son entreprise est un prestataire central pour les entreprises de La Défense.

> L'idée ce serait de créer une base de données géantes et faire des liens entre sociétés : j'ai un millier d'adresses, on a 95 % de la Défense, il faudrait faire en sorte de développer les liens avec [une grande entreprise de la sécurité-protection]. Si je sais que [cette entreprise] est en élection, il faut faire de la pub pour l'UNSA, faire de la communication. Mais chacun reste dans son coin. (E24)

Cette responsable explique avoir tenté de travailler en transversal : elle a transféré des supports de communication à l'UNSA Banque-assurances car les salariés de son entreprise sont principalement placés dans des entreprises de la banque. L'impact est loin d'être quantitativement élevé (« *même si ça donne deux voix en plus…* ») mais cela participe à *cette logique de développement par proximité et connectivité.*

Ces secteurs de services aux entreprises posent des difficultés pour le monde syndical et interrogent plus généralement le sens de la représentation des salariés, dans le cas de secteurs où les salariés sont atomisés et n'ont pas de rapport direct avec leur employeur au quotidien (Denis, 2013). Par la force des initiatives plus ou moins innovantes localement, l'UNSA cherche à se démultiplier en mobilisant les moyens du bord. A la différence des stratégies menées par les organisations patronales, elles aussi prises dans des nouveaux dispositifs de validation arithmétique de leur représentativité (Giraud, Healy, 2015), l'UNSA ne suit pas de véritables « dispositifs locaux de recrutement » ; *son modèle s'appuie sur une logique d'opportunités qui est pensée et rationalisée (comme le montre le mot d'ordre de la « démultiplication ») mais difficile à organiser*.

Un ordre de marche reçu par les militants, qui doivent composer avec une faiblesse de moyens

- *Des entrepreneurs UNSA*

Les entretiens réalisés laissent à penser que cet ordre de marche a bien été reçu par les militants dans les entreprises et les fédérations, à la fois sur la forme et sur le fond. Sur la forme, les différents outils existants sont spontanément évoqués, par exemple les tracts existants ou la plateforme téléphonique. L'importance de la formation, centrale dans la conception du développement UNSA et mise en avant dans le plan d'action Ambition 2017, est généralement accentuée par les militants. Le développement du sens interprofessionnel et d'un référentiel commun passe bien par ces outils de formation (cf. Ethuin, Yon, 2014). Ici aussi, l'UNSA est en train de développer une politique davantage structurée de formation des militants et élus du privé. Nous n'avons pas étudié ces outils dans le cadre de cette étude.

Si la qualité des outils mis à disposition des élus et militants est parfois remise en cause (par exemple l'insuffisance des outils de communication), il n'en reste pas moins que ces outils ont bel et bien été intégrés à l'action syndicale au quotidien. Sur le fond, le jeu collectif est validé. *La logique de créations intensives de sections a été bien intégrée aux niveaux locaux et fédéraux.* Les acteurs des « fédés » et de l' « interpro » la relayent :

> Avec les créations de section, c'est une marche. Parce que faut pas rêver, s'il n'y a pas de sections UNSA, il n'y a pas de vote, on peut pas récupérer des voix. (E35)
>
> On crée une à deux sections par mois, je crois que c'est un bon rythme mais tout est relatif, je ne sais pas par rapport aux autres syndicats. On progresse, on travaille sur la visibilité. (E13)
>
> La loi de 2008 permet de s'implanter dans la chimie, avec la désignation de RSS. On a un bon relais avec [le responsable de la fédération], il fait des tours de France, à chaque fois il revient avec une ou deux sections. (E3)

Ces différents extraits d'entretiens montrent bien la transformation progressive des acteurs fédéraux et interprofessionnels en *véritables « entrepreneurs » UNSA*. La course à la représentativité pourrait être un nouveau temps collectif important dans la dynamique de structuration de l'UNSA. Benoît Verrier (2006) a souligné combien la présentation de listes aux élections prud'homales de 2002 avait constitué un premier moment dans la « fabrication d'entrepreneurs UNSA ». Pour revenir à cette période, il s'agissait d'un moment où les logiques propres à différents syndicats autonomes hétérogènes évoluaient dans le sens d'une conversion à l'interprofessionnel. Après les élections prud'homales de 1997 où l'UNSA avait commencé à présenter des candidats, l'UNSA parvient à multiplier les candidatures au scrutin de 2002 et se construit ainsi un réseau national et une dimension interprofessionnelle. Verrier raconte par le menu l'enthousiasme et la dynamique créées à cette période. Lors de ces élections, l'UNSA crée la surprise en réunissant 5 % des suffrages. Ce résultat était analysé alors comme un forme de « *fabrique de l'interprofessionnel en pratiques* » par l'auteur. Les responsables de l'époque expliquaient que « le but, en 2002, c'était d'avoir des voix, pas des élus, mais des voix pour gagner la représentativité » ; « l'enjeu c'était de remplir des listes, c'était de faire du chiffre ». Cette élection donnait déjà à voir une « *rationalisation* » (le mot est utilisé par Verrier) de l'élection, qui marquait une forme d' « *institutionnalisation d'un centre syndical* » au sein de l'UNSA. Le centre fournit alors des consignes, des directives juridiques précises, des objectifs à

atteindre et des outils aux militants et syndicats sur le terrain.[76] Cette étape dans le développement de l'UNSA est analysée comme l'affirmation d'une autorité centrale et du développement d'un sens interprofessionnel.

La course à la représentativité pourrait constituer ainsi, plus de dix ans plus tard, une nouvelle dynamique collective investissant le champ non pas de la présentation sur des listes prud'homales, mais de la constitution de sections en vue de se présenter aux élections professionnelles. L'action est donc plus complexe : il ne suffit pas de se présenter sur une liste, il faut monter une section dans l'entreprise. La période actuelle renforce la construction d'un centre syndical, en appui aux sections locales et aux fédérations, agissant de plus en plus comme un cadre dans lequel l'autonomie des syndicats peut s'exprimer.

- *Un manque de moyens*

Ce renforcement du sens interprofessionnel se fait dans un contexte de manque de moyens. Cela n'est pas propre uniquement à l'UNSA. L'étude de Karel Yon (2013a) sur les unions syndicales interprofessionnelles, à partir d'entretiens menés avec différents syndicats (CFDT, FO, CGT, UNSA, CFTC, Solidaires, SUD, CNT) le souligne également. Une conséquence attendue de la réforme de la représentativité, explique l'auteur, est que celle-ci « induit théoriquement une obligation de solidarité entre les divers échelons organisationnels se revendiquant d'un même sigle confédéral » ; or certaines études de cas mettent en lumière la faiblesse parfois de ces liens organisationnels. Les échelons interprofessionnels locaux sont doublement visés par la réforme. Leur rôle stratégique sort parfois renforcé ; plusieurs syndicats font des unions territoriales des points d'appui de leur campagne de développement. Mais dans le même temps, ces échelons sont exposés à plusieurs incertitudes, notamment le risque de perte de moyens humains (diminution de salariés détachés dans les entreprises ou les administrations, avec les nouveaux modes de désignation des DS) et financiers.

A l'UNSA, le principal problème est moins le risque de perte de moyens humains que l'insuffisance de ces moyens. Nous avons vu plus haut que les militants de terrain se différencient dès qu'ils le peuvent d'une vision « repoussoir » d'un syndicalisme composé de permanents indélogeables et inactifs. Cela leur permet d'insister sur leur travail au quotidien. Dans les unions territoriales interprofessionnelles, la réalité est celle d'une structuration inachevée et d'une injonction à rationaliser le travail sur une base militante encore faible.

> Le projet Ambition 2017 est vraiment trop ambitieux, *on n'a pas beaucoup de militants, on est à trois, quatre, cinq sur certains dossiers*. (E36)
>
> L'UNSA n'étant pas un grand syndicat au niveau national, *les présences au niveau départemental sont faibles*. Ce ne sont pas des grandes réunions, il y a beaucoup de retraités… (E9)
>
> Nous on est derrière, *on fait ce qu'on peut avec les moyens qu'on a,* les moyens humains et financiers. Nous à l'UL on n'a que la subvention municipale, on n'a pas de salariés. A côté l'UTI CFDT ils ont neuf salariés. L'UL CGT a trois salariés. (E35)

[76] « Parce que nous recherchons le maximum de voix, nous vous conseillons dès maintenant de réfléchir aux listes qu'il nous faut absolument constituer dans vos départements. A ce sujet, vous êtes déjà en possession d'un document élaboré au Conseil national qui a sélectionné les sections importantes en nombre d'électeurs » (Bulletin Elections prud'homales, n°19, 16 juillet 2002, cité par Verrier 2006 : 14).

L'UNSA doit organiser le travail militant et bénévole selon ces contraintes de moyens, qui sont elles-mêmes intégrées voire même naturalisées comme faisant partie du jeu et associées à la position de challenger de l'UNSA, que ce soit dans l'ancien régime de représentativité ou dans l'actuel.

Un risque est alors que ce manque de moyens porte une limite au renforcement du sens interprofessionnel et replie les acteurs sur des démarches d'entreprises. Mais les règles de décompte de la représentativité nationale empêchent alors d'évoquer un quelconque jeu non coopératif, *puisque par construction toute voix gagnée dans l'entreprise est une voix gagnée pour l'UNSA dans son ensemble*. La mobilisation d'entreprise, lourde, peut empêcher la constitution d'un réservoir de forces militantes pour l'interprofessionnel.

> Ambition 2017 c'est lourd, quand tu es dans la proximité de terrain, que tu cumules les mandats, que tu es au pilotage, que tu dois développer le nombre d'actions à réaliser, je l'ai fait, à la fin tu n'arrives plus à mobiliser du monde. *Ce qui fait notre richesse et qui est aussi notre faiblesse, c'est cette autonomie, où chacun veut garder ses bons chevaux, pour développer son syndicat et pas l'union*. Il faudrait faire comme pour moi, mettre les gens tout de suite dans la fédé ou dans l'union, pour ne pas dire uniquement : mon syndicat, mon syndicat. C'est comme ça qu'on progresse et qu'on va avoir la représentativité. Parce que si chaque syndicat revient à son autonomie propre, il n'aura peut-être plus ses sièges en CAP [commission administrative paritaire, dans la fonction publique], CT [comité technique, dans la fonction publique], CE etc. (E36)

> *Avec le risque, par contre, que ça concentre l'activité syndicale dans les entreprises et que le fait interprofessionnel devienne plus éloigné.* Pour faire clair, un syndicat va mobiliser son énergie, ses moyens financiers et humains pour son activité dans la boite et va peut-être réserver moins de moyens dans l'activité syndicale interpro, et ça je ne sais pas si c'est un plus (E37)

Cette concentration sur l'entreprise constituerait donc à la fois *la principale force motrice du développement de l'UNSA* (pas de voix sans sections d'entreprise), *une étape dans le renforcement du sens interprofessionnel et de l'institutionnalisation du centre de l'UNSA* (dans le sens que toute action locale bénéficie à l'ensemble de l'union syndicale) mais aussi – et paradoxalement – *un risque d'épuisement des énergies* conduisant à une impossibilité de mobiliser les acteurs sur des actions plus coopératives. Comme le dit encore un responsable fédéral, le développement « peut nous tuer ».

> Le développement peut être usant, ça prend énormément de temps de répondre aux sollicitations de nouveaux adhérents. *Le développement peut nous tuer.* (E10)

- *Quelle structuration pour un syndicat qui grossit ?*

Ces différents points posent la question de la structuration de l'UNSA dans un contexte de croissance. En évoquant ci-dessus le développement d'un sens interprofessionnel et le renforcement du centre, la notion de confédération apparaît en filigrane, même si ce terme vient en opposition avec l'organisation choisie et portée par les responsables de l'UNSA depuis 1993, ainsi qu'avec le point de vue des militants des acteurs de terrain. Nous ne pouvons parler d'une autonomie réelle des syndicats de l'UNSA et dans le même temps évoquer l'idée d'une confédération. Des auteurs comme D. Andolfatto rapprochent cependant les deux modèles et proposent de parler d'une *confédéralisation* plus ou moins rampante :

> « L'UNSA, rassemblement relativement récent de syndicats et fédérations autonomes constitué depuis 1993, ne se définit pas en effet comme une organisation confédérale, au contraire de la CGT, de FO, de la CFTC ou de la CFDT. Ce modèle coiffe d'une superstructure

> les unions syndicales territoriales et les fédérations de branche d'activité. Or, l'UNSA s'est édifiée sur la base d'organisations autonomes, qui rejetaient le modèle confédéral, jugé trop politique et bureaucratique, pour privilégier la défense professionnelle, l'union catégorielle ou corporative. L'Education nationale, la police, l'administration pénitentiaire, la maîtrise et les cadres de la SNCF constituent quelques uns de ces bastions. Mais l'UNSA se présente aussi comme une organisation « interprofessionnelle », structurée autour de huit pôles d'activités et dotée d'un appareil national, dont un secrétaire général : Alain Olive. *Cela tend à la rapprocher du modèle confédéral.* Les efforts déployés pour la constitution d'un réseau d'unions départementales et régionales – dont le 5ème congrès annonce la poursuite – vont dans le même sens. »[77]

La vraie question qui se pose, au-delà du fait de savoir si une plus grande structuration de l'organisation productive du syndicat renvoie nécessairement à une logique de confédéralisation, semble être selon nous celle de la *tension, en dynamique, entre logiques de centralisation et logiques d'autonomisation.* Cette tension renvoie à la problématique de la croissance.

> Si on veut devenir un grand, il va falloir qu'on se structure. Au congrès de Pau, je me souviens qu'on critiquait les confédérations, les machines de guerre, leurs moyens, le mammouth en quelque sorte, et Alain Olive disait bien : "arrêtez de rêver, si demain on est représentatifs, on aura de l'argent comme eux, on a des salariés comme eux, on risque de devenir pareils ! Attention à ça." Je n'aimerais pas que l'UNSA tombe là-dedans, mais c'est aussi le risque de grandir. (…) *On est à l'orée du bois, si on monte la marche, peut-être que le "a" d'autonomie va se réduire un peu, mais il va falloir qu'on fasse des efforts ; il va falloir prévoir d'avoir un peu plus de comptes à rendre, il faut jouer collectif* (E18)

> Les gens veulent quelque chose de proche. *Mais malgré notre développement on sent bien qu'à certains endroits on est légers car les gens n'ont pas de contacts. Pour faire le développement il faut des militants qui prennent des postes qui permettent d'avoir un contact local*. Et là aussi on fera du développement et on gagnera la représentativité. (E34)

Cette obligation de structuration est présentée par d'autres militants comme une crise de croissance, en référence à une entreprise qui grandirait trop vite sans avoir la « voilure » adéquate ou à un corps qui grandirait trop vite : il faut que l'ossature suive.

> Je comparerai le corps de l'UNSA à celui d'un adolescent qui grandirait trop vite. C'est la crise de l'adolescence. C'est le corps qui grandit plus vite que les os, à un moment donné l'ossature musculaire ne suit plus. Il y a deux façons de le voir : c'est génial, on a encore pris deux centimètres ce mois-ci ! ou bien : on a pris deux centimètres mais on doit rester au lit tous les matins. (E15)

> (…) le problème de notre développement c'est qu'on est comme une boîte qui se développe et qui n'a pas encore les moyens de répondre à la demande. Aujourd'hui on a un petit souci, on a besoin de répondre à des tas de demandes de gens qui ont besoin d'être formés, accompagnés, d'avoir des experts et c'est compliqué, *on n'a pas encore les moyens de la voilure qu'on est en train d'avoir*. Mais ça marche l'UNSA, mais on est comme une boite qui se développe, on est à un moment charnière (E4)

C'est dans ce contexte que l'UNSA porte finalement *un projet de syndicalisme de services contrarié par un manque de moyens.* Un responsable évoque le risque de monter une section d'entreprise puis de ne plus s'en soucier. La militante dans l'extrait précédent indique le risque de disjonction entre

[77] D. Andolfatto, « L'UNSA, quatrième organisation syndicale française ? », publié sur le site de l'Institut supérieur du travail, 23 novembre 2009. http://istravail.com/actualites-etudes/les-etudes-sociales-et-syndicales/10458-l-UNSA-quatrieme-organisation-syndicale-francaise.html, on souligne.

des attentes de la base d'adhérents et la capacité de l'organisation à les offrir. Un autre militant évoque un potentiel effet dévastateur si ces promesses ne sont pas tenues.

> Cela aura un effet dévastateur si l'UNSA n'apporte pas une aide sur des sujets spécifiques, par exemple les cas de salariés avec un problème de renouvellement de la carte professionnelle [cas typique d'un syndicalisme de service dans les métiers de la sécurité]. L'idée serait alors que l'UNSA ne suit pas. (E33)

C'est dans ce contexte associant *foi dans l'avenir* (pour rappel, 53 % des interviewés pensent que la loi de 2008 va contribuer à l'émergence de l'UNSA) et *nécessité de se structurer* que se situe aujourd'hui l'UNSA. Pour 80 % des militants du privé, l'UNSA reste encore, en 2015, un syndicat du public qui doit encore se développer dans le privé (les réponses des militants du public sont d'ailleurs quasiment identiques). Dans le même temps, une proportion comparable de militants du privé estiment que l'UNSA dispose d'une véritable force interprofessionnelle.

Estimez-vous aujourd'hui que l'UNSA reste un syndicat du public qui doit encore se développer dans le privé ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	6	1,6%
Plutôt pas d'accord	69	18,9%
Plutôt d'accord	195	53,3%
Tout à fait d'accord	96	26,2%
Total	366	100,0%

Estimez-vous aujourd'hui que l'UNSA est un syndicat avec une véritable force interprofessionnelle ?

	Effectifs	Fréquence
Pas du tout d'accord	6	1,6%
Plutôt pas d'accord	75	20,3%
Plutôt d'accord	216	58,4%
Tout à fait d'accord	73	19,7%
Total	370	100,0%

Syndicat né d'une tradition autonomiste issue de la fonction publique, l'UNSA fait évoluer son modèle au contact des enjeux liés à son développement dans le privé. La nature composite « public/privé » du syndicat reste à analyser plus avant dans la compréhension des défis organisationnels qui attendent ce syndicat.

4. Conclusion

Ce rapport s'est centré sur les modalités d'appréhension et de traduction de la loi du 20 août 2008 par un syndicat bénéficiant a priori des nouvelles règles du jeu. Avec le nouveau cadre qui accorde la représentativité locale au regard du « juge de paix » que sont les résultats des élections d'entreprise (et la représentativité nationale en fonction de l'agrégation de ces résultats avec le vote TPE), la représentativité n'est plus présumée acquise mais est bien conquise, pour une durée déterminée. Cela engage les syndicats dans une démarche de perpétuelle remise en jeu de son statut. Les attributions de représentativité syndicale sont désormais calqués sur les mandats des représentants du personnel, ce qui vient modifier le modèle « dual » français marqué par une séparation théorique entre représentation syndicale et représentation des salariés. Mais ce modèle dual et les équilibres entre institutions représentatives du personnel et syndicats évoluent, dans un contexte d'évolution des normes. Des changements importants sont intervenus à la suite de la Loi de sécurisation économique de 2013, qui renforce le rôle des délégués syndicaux en matière de négociation d'accords sur des champs jusque là investis principalement par les élus Comité d'entreprise selon une procédure d'information-consultation.[78] Si l'UNSA ne participe pas aux négociations nationales interprofessionnelles, son rôle en matière de négociation d'accords grandit au niveau des entreprises et des branches à mesure que son implantation s'accroît. Sans être représentative à l'échelle nationale, l'UNSA bénéficie du nouveau cadre de la loi de 2008, aujourd'hui parfaitement « entré dans les mœurs » (Béroud, Yon, 2013) pour être un acteur de la négociation et de la démocratie sociale d'entreprise. La nature « réformiste » et « pragmatique » de ce syndicat lui donne en effet un rôle important à ce niveau, pouvant être valorisé par les directions d'entreprise. Le développement local est la pierre angulaire des ambitions nationales de l'UNSA. Le développement actuel du syndicat vise à s'appuyer sur une proposition plus ou moins alternative (un « syndicalisme positif » et une dimension forte d'autonomie) et sur son aspect « nouveauté » dans un paysage syndical éclaté, en vue d'obtenir une plus grande assise locale et une représentativité nationale en 2017.

4.1. Un produit nouveau dans un contexte de dévalorisation de l'image syndicale

Dans ses opérations de promotion, l'UNSA met ainsi en avant une image de marque différente, alternative, aux autres « produits » syndicaux. L'idée d'une « marque UNSA » est désormais mise en avant dans les supports de communication (un logo « L'UNSA, la marque autonome » est également diffusé). Le terme a été inventé par l'équipe en charge du développement et recueille un écho positif sur le terrain. Le terme de marque s'analyse également comme une logique d'homogénéisation et d'*union* de syndicats autonomes sur le terrain. Nous avons noté plus haut, par exemple, l'importance d'avoir des noms homogènes pour les syndicats sur le terrain, incluant le terme UNSA (sous la forme syndicat « UNSA-nom de l'entreprise »). Cela permet de sécuriser les décomptes électoraux nationaux mais également de renforcer l'identité commune des syndicalistes de l'UNSA. Cela participe à l'institutionnalisation d'un centre, comme nous l'avons développé dans la dernière partie.

[78] Les syndicats représentatifs peuvent également signer des accords de maintien dans l'emploi, mais cette possibilité n'a donné lieu qu'à un nombre très faible d'accords au final.

Le terme de « marque » renvoie plus largement au marketing syndical voire à la communication commerciale. La même approche est également utilisé par les organisations patronales dans une logique d'union de structures autonomes voire de « franchise » (Giraud, Healy, 2015) : les structures ont leurs propres statuts juridiques et leur autonomie de gestion, elles utilisent le label de l'organisation en contrepartie du versement de cotisations. Le terme de marque et l'idée de marketing syndical qui lui est associée sont désormais assumés par l'UNSA dans une stratégie de différenciation au sein de l'offre syndicale. L'UNSA bénéficierait de l'attrait propre à tout « nouveau produit »

> « On est un produit neuf, ça n'a que des avantages ! Les autres syndicats sont des produits anciens, donc on voit mieux leurs défauts ! Les syndicats ont une image dévalorisée, mais on doit représenter un truc un peu nouveau… » (E10)

A travers l'idée d'une marque, l'UNSA revendique donc une communication placée sur la nouveauté. L'image de « marque » que tente de valoriser l'UNSA dans le contexte de l'application de la nouvelle loi sur la représentativité est justement le fait de n'avoir jamais bénéficié des rétributions associées à l'ancien système. En condamnant cet ancien modèle et sa logique « de droit divin », le syndicat se fait le chantre d'une représentativité associée aux *vertus et mérites du travail de terrain*. La représentativité est synonyme de *redevabilité*. Cette logique de redevabilité se met en œuvre dans le cadre d'un fonctionnement basé sur l'autonomie syndicale : chaque syndicat local devient responsable et redevable devant ses électeurs. L'UNSA vend comme « modèle » celui d'une « marque autonome avec des syndicats libres de leurs décisions sur le terrain, mais qui partagent un socle de valeurs, une vision du syndicalisme et cherchent à construire ensemble. »[79]

Le syndicat bénéficie donc de sa position de nouveau-venu dans le paysage. Il n'ignore pas cette situation favorable, qui peut conduire certains électeurs à valoriser ce syndicat « jamais essayé » dans le passé, même si cette hypothèse d' « électeur rationnel » reste à tester dans le champ syndical. Certains électeurs ont des comportements de vote invariables, liés à des identités collectives. L'électeur vote avant tout pour des personnes ou des candidats, avant de voter pour un syndicat. Cette montée de l'UNSA en tant que « produit nouveau » n'ignore donc rien, d'un point de vue conjoncturel, des effets de mode associé à tout marketing basé sur la nouveauté, ni, d'un point de vue structurel, de la forte désaffection des salariés pour le syndicalisme.

> – Les salariés perçoivent les syndicats comme des hommes politiques, quand on parle aux salariés, ce qu'ils disent c'est : « je m'en fiche de ton syndicat, moi ce qui m'intéresse c'est Anne [prénom d'emprunt de la syndicaliste interviewée] ». Les syndicats, ça ne leur parle pas du tout, mais alors pas du tout. Faut vraiment plusieurs conversations, et ils ont toujours l'impression d'être piégés, ils ne font plus confiance, il y a un amalgame avec la politique actuelle.
> – Vous êtes représentatifs au sens légal, mais vous ne vous sentez pas « représentatif » des salariés, de ce qu'ils pensent.
> – Ah oui, complètement. (E17)

Les évolutions de l'arithmétique proportionnelle des votes en faveur d'un syndicat ou d'un autre au niveau des entreprises peuvent-elles ainsi être analysées comme des évolutions réelles des « préférences » syndicales des votants ? Cela reflète bien des préférences au niveau de l'entreprise, mais y a-t-il un vote national UNSA ? Au niveau global, l'évolution des rapports de force entre les « blocs » réformistes et contestataires est loin d'enrayer le climat de défiance envers l'action syndicale. Plus d'un quart des Français déclarent n'avoir « aucune confiance » dans les syndicats

[79] http://www.UNSA-education.com/spip.php?article1889

selon une enquête de 2000 (Algan, Cahuc, 2007 : 14). Les auteurs identifient un lien entre le manque de confiance plus général des Français envers les institutions (la « confiance mutuelle »), le déficit de confiance envers les syndicats et la qualité des relations professionnelles. « La confiance mutuelle permet non seulement la mobilisation syndicale, grâce à la coopération entre les salariés, mais aussi le dialogue social entre les salariés, représentés par des institutions collectives, et les employeurs. En France, le déficit de confiance mutuelle est associé à un taux de syndicalisation extrêmement faible, à peu de confiance dans les syndicats et à un dialogue social déficient » (ibid. : 74-75). Fin 2015, alors qu'est mis à l'agenda un ensemble de propositions de réformes touchant au droit du travail et à la hiérarchie des normes, dans le sens d'un renforcement de la négociation d'entreprises, l'image publique des syndicats reste dévalorisée – il suffit de prendre comme témoin le traitement médiatique et politique des échauffourées ayant opposé des syndicalistes à la direction d'Air France en octobre 2015.[80] L'image du syndicat UNSA pourrait alors dans le même temps progresser grâce à un travail de terrain et se détériorer dans ce mouvement plus global.

Rien n'indique par ailleurs que la progression d'un petit syndicat comme l'UNSA soit le signe d'un renforcement de l'engagement syndical. Il s'agirait bien plutôt d'un « jeu de taquin », comme le dit un délégué syndical également trésorier de fédération, ou encore d'un jeu à somme nulle : la loi ne renforce pas la resyndicalisation mais bien plutôt incite à des changements stratégiques d'affiliation et d'alliances. Ici aussi, l'UNSA représente une alternative qui attire, en raison d'un projet autonome solide.

> – Le fait de ne pas réussir à créer des syndicats ex nihilo est-il un échec ?
> – *La loi de 2008 n'a rien changé. Quel est l'intérêt de se syndiquer aujourd'hui en France ?* C'est une discussion qu'on a souvent en bureau, en secrétariat. Qu'apporte aujourd'hui le fait d'être syndiqué, à part le fait de s'investir dans une conviction. Il y a des pays où si on est adhérent, on peut travailler, ou bénéficier de l'assurance chômage… On négocie les salaires minimums : que tu sois adhérent ou pas, tu y as droit. (…) Pour moi, il y aura recomposition syndicale par jeu de taquin, entreprise par entreprise, et avec une offre de l'UNSA qui a toujours les mêmes caractéristiques : je quitte telle confédération parce que j'en ai marre de suivre les consignes, j'ai l'impression d'avoir de l'autonomie à l'UNSA et de pouvoir œuvrer au sein de mon entreprise, et puis le discours réformiste, si on ne veut pas être à la CFDT, qu'est-ce qu'il reste ? » (E3)

L'étude a insisté sur les motivations conduisant de nombreux militants à quitter leur confédération d'origine pour rejoindre l'UNSA. L'UNSA est aujourd'hui bénéficiaire d'un mercato syndical qui, à l'image du vote pour la nouvelle « marque » UNSA, *est fondé en partie sur un effet nouveauté, et plus structurellement sur un couple désaffection pour les centrales syndicales/recherche d'une approche syndicale autonome responsable.* Cette vision du syndicalisme peut se définir à partir de grands items : une approche réformiste, un syndicalisme d'action et de propositions, une démocratie sociale constructive dans les entreprises. « Nous sommes favorables à la négociation pour que les partenaires sociaux prennent position et s'engagent. Certes, le rôle du syndicat devient alors plus compliqué. Chacun sait combien il est plus facile de s'opposer, de dénoncer que de proposer, afin d'être un acteur positif et responsable pour les salarié-e-s. L'UNSA, depuis sa création, défend un syndicalisme qui se veut combatif mais surtout efficace pour régler les problèmes. » (Plaquette 2015)

L'UNSA participe ainsi à son niveau à une certaine forme de recomposition syndicale mais aussi au renforcement contrarié et tactiquement sinueux d'un pôle syndical réformiste en France. Luc Bérille,

[80] Lors de ces échauffourées, le DRH de l'entreprise, chemise déchirée, a dû escalader un grillage pour s'enfuir.

l'actuel secrétaire général, répète systématiquement dans les interviews la donnée de la syndicalisation en France (8 % des salariés), pour montrer l'échec du pluralisme syndical.

> « le syndicalisme français est extrêmement dispersé. On se met à huit organisations syndicales pour qu'*in fine* 92 % des gens ne soient pas syndiqués… Il y a de la place pour du pluralisme syndical. Mais je crois que les différences de conception ne recoupent pas les différentes organisations syndicales en France. Les vrais sujets de clivage se situent autour de la place du dialogue social, de la mondialisation et de la construction européenne, et c'est d'ailleurs plutôt sain, d'un point de vue démocratique. Il faudrait que le syndicalisme se réorganise selon les dossiers en fonction d'une vraie communauté de pensée. »[81]

Favorable à des rapprochements depuis sa création et initiateur de projets dans le sillage de la loi de 2008 (avec la CFE-CGC), l'UNSA continue cependant son développement de façon indépendante. Les rapprochements existent bel et bien au niveau des entreprises et c'est aujourd'hui l'UNSA qui est le premier acteur des stratégies d'alliances selon les données quantitatives du Ministère du travail. Comme nous l'avons écrit plus haut dans la partie consacrée aux stratégies d'alliance, l'UNSA entreprend aujourd'hui de multiples rapprochements « par le bas », c'est-à-dire dans le cadre d'intersyndicales dans les entreprises, alors que les rapprochements « par le haut », c'est-à-dire des rapprochements organiques entre états-majors qui ont été un temps plus qu'envisagés, sont désormais laissés de côté. Dans un contexte de représentativité désormais « conquise », l'UNSA s'investit donc dans une logique de conquête complexe par le bas. Cette logique de développement est cohérente avec le projet subsidiaire de cette union. Elle valorise une approche vertueuse fondée sur l'exemplarité et la différence, mais reste hautement complexe et sensible au manque de moyens.

4.2. *Poursuivre le travail de terrain et légitimer son action au quotidien par le vote*

Nous avons insisté plusieurs fois sur ce que nous avons appelé la valeur « travail de terrain », pour faire un parallèle avec la « valeur travail ». La loi a redistribué les cartes et a remis les candidats à la représentativité sur un pied factice d'égalité. L'UNSA joue le jeu en insistant sur les vertus du travail, mais cette approche fondée sur le mérite est bien entendu contrainte par les forces et moyens notoirement inférieurs de ce syndicat par rapport aux autres. La comparaison sportive avec la Coupe de France, que mentionne ci-dessous un responsable, synthétise l'atmosphère collective évoquée à plusieurs reprises dans ce rapport : une équipe avec peu de moyens qui, par la force de son travail (« on s'arrache »), réussit à engranger des succès face à des concurrents d'un rang supérieur.

> On joue en première division, avec des vestiaires, un stade, des maillots d'une équipe de DRH [Division régionale d'honneur, l'équivalent de la sixième division en football]. C'est la Coupe de France permanente ! On s'arrache. Comme on n'a pas de moyens, on est moins englué dans la bureaucratie et la technocratie (E37)

Dans ce type de discours très répandu sur le terrain, le travail que met en avant l'UNSA prend sa valeur et sa « vertu » comparativement aux « vices » du syndicalisme bureaucrate associé aux grandes confédérations, qui renvoie parfois à une critique basée – comme on l'a vu – sur une mise en miroir d'un syndicalisme « repoussoir ». Les entretiens auprès des élus et militants UNSA donnent

[81] Entretien publié sur le site de Mediapart, 24/06/15. Cette même formule rapprochant la dispersion syndicale au taux de *non*-syndicalisation en France a par exemple été prononcée à la tribune du congrès de Montpellier.

bien à voir *une vision « méritante » de la représentation*, selon laquelle la représentativité réelle s'appuie sur le travail local et fonde la représentativité institutionnelle. L'UNSA se structure et se centralise, tout en laissant une autonomie réelle à ses sections. De nombreux militants investis deviennent des « entrepreneurs » de l'UNSA au sens où ils vont plus loin que le seul développement dans leur entreprise. Ils participent depuis l'entrée en vigueur de la loi à la *dynamique collective de production d'un sens interprofessionnel*, qui peut être analysée comme la deuxième grande étape de structuration et d'institutionnalisation de l'union, après les premières « conquêtes » de voix selon un plan d'action structuré lors des élections prud'homales de 2002. Comme nous l'avons écrit plus haut, l'approche de *redevabilité* (ou d'accountability pour prendre le terme anglais qui est mieux associé à l'idée de « rendre des comptes) met en avant une valorisation symbolique de cette valeur « travail de terrain » et associe représentativité réelle et représentativité institutionnelle. Le secrétaire général de l'UNSA reprend lui aussi cette logique du mérite et du travail (« à la sueur de notre front militant ») dans un contexte de manque de moyens (« avec des ficelles et des bouts d'élastique »). Il ne manque pas de relativiser les conquêtes réalisées : l'UNSA se développe, pas le syndicalisme.

> « L'Unsa est une organisation qui se développe mais qui n'est pas représentative. Donc, tout ce qu'on fait, on le fait à la sueur de notre front militant. On n'a pas beaucoup de moyens financiers, on fait les choses avec des ficelles et des bouts d'élastique. Ce qui nous emmène peut-être à être plus réaliste. Et très honnêtement, dans le débat syndical ou politique, j'en ai soupé des faux-semblants. On peut faire comme si, sur le papier, nous croulions sous les signatures pour être délégué du personnel et qu'il y a la queue devant les sections syndicales. Mais la réalité n'a rien à voir avec ça. C'est pas propre à l'Unsa, tous les syndicats ont du mal à trouver des militants pour s'engager. C'est lié au dialogue social, c'est lié aux conditions de l'exercice syndical, à l'attitude du patronat parfois, mais le résultat est le même. »[82]

C'est dans ce contexte que la phase actuelle de développement de l'UNSA est en phase avec la loi de 2008, qui a substitué « à un système descendant (règles de représentativité définies par des normes juridiques d'origines supérieures) un système ascendant où la représentativité est d'abord déterminée au niveau de l'entreprise » (Andolfatto, Dressen). La limite actuelle identifiée par l'UNSA tient à son insuffisante base locale. L'UNSA obtient des bons scores dans les entreprises où elle s'implante (dans l'échantillon tiré de notre questionnaire, les pourcentages moyens obtenus par les syndicats UNSA dépassent les 30 %) mais n'est pas présente dans un ensemble suffisant d'entreprises. Pour Luc Bérille, « notre point faible, c'est l'industrie, la métallurgie, les grosses boîtes, soit parce que ce sont des bastions des syndicats traditionnels, soit parce que le mode de régulation sociale est déjà bien établi entre la direction et les organisations syndicales en place. En même temps, *quand on rentre dans une entreprise, dans à peu près 90 % des cas, on franchit la barre des 10 % de la représentativité*. Mais le grand défi, c'est d'atteindre les 92 % de non syndiqués. »[83] Comme nous l'avons montré en revenant sur de nombreuses études de cas de syndicats UNSA, si la procédure d'implantation est en effet *facilitée*, ceci ne signifie pas, loin de là, que l'activité d'implantation (création d'une section, action syndicale de sections récentes) soit elle-même *facile*. La barre des 8 % en 2017 sera dans ce contexte difficile à atteindre, car il s'agit ni plus ni moins que de quasiment doubler le précédent score atteint quatre ans plus tôt (en 2013). L'UNSA rappelle sa présence forte dans le public (troisième organisation de la fonction publique) et met de plus en plus

[82] *Ibid.*
[83] *Ibid.*

souvent en avant sa « représentativité globale » c'est-à-dire le cumul des voix du public et du privé. « L'UNSA pèse près de 490 000 voix, soit 6,3% de l'ensemble du salariat français » (plaquette « Plus qu'un syndicat », 2015).

La loi du 20 août 2008, comme les plus récentes mesures relatives au dialogue social ainsi que les projets de réforme mis à l'agenda, reposent au final sur un pari complexe, celui de relancer les syndicats et d'inverser l'évolution du taux de syndicalisation depuis les années 1970. Comme l'écrivent Andolfatto et Dressen (2012), « La représentativité étant désormais assise sur le vote, les promoteurs de la réforme ont postulé que celle-ci obligerait à sortir d'un syndicalisme d'appareils ou "professionnalisé". Avec la réforme, les syndicats devraient à nouveau "cultiver" leur base, recruter de nouveaux adhérents, consolider leurs implantations pour recueillir ensuite des voix et assurer leur pérennité. » L'étude que nous avons réalisée auprès de l'UNSA montre bien la conformité de son modèle de développement avec les attendus de la loi, tout en donnant un aperçu de la fragilité de ce modèle « idéal » et « évident » de la démocratie sociale.

Bibliographie

Algan, Y., P. Cahuc, 2007, *La société de défiance*, Editions Rue d'Ulm/Ecole normale supérieure.

Andolfatto D., D. Labbé, 2007, *Les syndiqués en France : 1990-2006*, Rapport pour la DARES.

Andolfatto D., Dressen M., 2012, Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension, *Travail et emploi,* n° 131.

Béroud, S., 2013 « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, 2013/1, n°5.

Béroud S., Denis J.-M., 2012a, « Le développement interprofessionnel de Solidaires : entre volonté d'expérimentation et reproduction du « modèle » confédéral », La Revue de l'Ires, n° 75 - 2012/4

Béroud S., Denis J.-M., 2012b, « Les syndicats non confédérés confrontés aux nouvelles règles de représentativité : quelles possibilités, quels obstacles ? Réflexion à partir du cas de l'Union Syndicale Solidaire », Colloque international du CRIMT, 22 octobre 2012.

Béroud S., Denis J.-M., 2013, « Les nouvelles règles de représentativité au service du développement syndical ? L'exemple de l'union syndicale solidaires », in S. Béroud et K. Yon (2013).

Béroud S., J.-M. Denis, 2015, « Les congrès syndicaux, un objet d'étude sociologique ? », Revue *Socio-Logos*, n°11/2015 N° spécial : « Les congrès syndicaux, un objet d'étude sociologique ? »

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Thibaut M., 2011, « Les militants de l'Union Syndicale Solidaires : profils, pratiques et valeurs », Rapport de recherche, US-Solidaires/ Triangle, Université Lyon 2.

Béroud, S., Garibay, D., *Enquête sociologique sur les délégués du 47e Congrès confédéral de la CGT (24-28 mars 2003)*, IRES-CGT, 2006, 85 pages.

Béroud S., Le Crom J.-P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales », *Travail et Emploi*, n°131, pp. 5-22.

Béroud S., K. Yon (dir.), Dressen M., Guillaume C., Kesselman D., Gantois M., 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 pour la DARES.

Béroud S., K. Yon (dir.), 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 pour la DARES.

Béthoux, E., G. Desage, A. Mias, J. Pélisse, *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Ed. Armand Colin, 2013, 240 p.

Brucy G., *Histoire de la FEN*, Paris : Belin, 2003.

Biétry F., 2007, « L'adhésion au syndicalisme autonome en France : Récits de pratique de militants Sud », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n° 1, 2007, p. 118-142.

Chatriot A., 2015, « La représentativité syndicale dans l'œuvre de P. Rosanvallon », S. Al-Matary, F. Guénard (dir.), *La démocratie à l'œuvre. Autour de Pierre Rosanvallon*, Colloque de Cerisy, Seuil.

Cothenet A., Dirringer J., 2015, « L'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical d'entreprise : étude juridique empirique de quelques accords de droit syndical », *Rapport de recherche de l'IRES pour la CGT*

Combrexelle J.-D., 2013, « La réforme de la représentativité syndicale : vue de la salle des machines », *Droit social*, n°11, novembre.

De Comarmond, L. (2013), *Les vingt ans qui ont changé la CGT*, Paris : Denoël.

Denis J-M., (2003), « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail,* vol. 45, n°3, pp. 307-325.

Denis J.-M., 2013, « Les enjeux de la représentation, des PME à la branche. Représentation et représentativité dans un secteur fortement précarisé : la propreté », in S. Béroud et K. Yon (2013).

Denis, J.-M., M. Thibault, 2014, « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union Syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, 117-131.

Dufour C., A. Hege, 1994, *«* Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne »*, Travail et emploi*, 1994, n° 61, 23-39.

Ethuin, N., K. Yon (ed.), 2014, *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010),* Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.

Ferhat I., 2014, « Les mutations de la formation au sein des fédérations enseignantes, in Béroud, Yon (dir.) *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010),* Editions du Croquant.

Gantois M., 2014, « Etre à la CFDT ou croire en la négociation ? », in C. Guillaume, *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, Presses universitaires de Rennes, 2014.

Giraud B., Healy A., « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *Sociétés contemporaines*, 2 (98), p. 19-48.

Guillaume C., 2013, « L'assurance, une branche en quête de définition », in S. Béroud, K. Yon (2013)

Guillaume C. (dir.), 2014a, *La CFDT : sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. « Pour une Histoire du travail », 2014, 274 p.

Guillaume C., 2014b, « Devenir permanent(e) syndical(e) : une carrière déviante ? », in Guillaume (2014a), 133-150.

Hege A., C. Dufour, M. Kahman, 2014, *Les pratiques des acteurs après la loi de2008 : résultats d'une enquête sociologique*, rapport de recherche de l'IRES pour la CGT.

Hély M., 2008, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses universitaires de France, 2008.

Maggi-Germain N., M. Offerlé, J.-M. Pernod, 2014, *Réformer* la *représentativité pour refonder* la *représentation*", Droit social n° 3, mars 2014

Mouriaux R., 2007, « Les règles de la représentativité, conséquence et cristallisation du pluralisme syndical en France », Colloque de l'Institut d'histoire sociale de la CGT, « Unité syndicale : fatalité de la division ? », Montreuil

Nicourd S., 2014, « Quelle professionnalisation du travail des militants locaux de la CFDT ? L'entreprise comme collectif d'engagement », in Guillaume (2014a), 119-132.

Pélisse J., 2009, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86, pp. 73-96.

Pernot H., « Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste », *Mouvements*, 2002/1 - no19, 120-125

Piotet F., 2009, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée », *Politix*, n°85, pp. 9-30.

Pochic S., 2014, « Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT », in Guillaume (2014a), 151-176.

Qu'est-ce que l'UNSA ?, 2005, coll. « L'information citoyenne », éditions L'Archipel, 2ème édition.

Rey, F., 2014, « La démocratie politique contre la démocratie sociale ? Analyse de la négociation sur la représentation des salariés de TPE », *Négociations*, 2014/1 n° 21, 35-49.

Rouilleault H., 2010, *Où va la démocratie sociale ?* Editions de l'Atelier.

Rosanvallon, P., 2015, *Le bon gouvernement*, Paris : Seuil.

Sainsaulieu, I. (1998), « La Fédération SUD-PTT: Le Creuset d'une Contestation Pragmatique », *Revue Française de Science Politique*, 48 (1). pp. 121-141

Sainsaulieu, I. (2015), recension de Béthoux, E., G. Desage, A. Mias, J. Pélisse (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, in *Revue française de sociologie* 2015/1 (Vol. 56), p. 165-196.

Simonet M., 2010,, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute.

Tusseau G., 2005, « A propos de la représentativité syndicale. Réflexions autour de l'arrêt du Conseil d'Etat Ass. du 5 novembre 2004 *Union nationale des syndicats autonomes*, req. n° 257878 », *Revue du droit public de la science politique en France et à l'étranger*, 2005, pp.1-36

Verrier B*., L'UNSA : organisation et audience*, rapport de recherche pour la DARES, Université Nancy-2, 2006.

Yon, K., 2008, *Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Eléments pour la sociologie d'un « monde de pensée »*, Thèse de doctorat, Université Paris I, novembre 2008.

Yon K., 2013a, « Les unions syndicales interprofessionnelles face a la réforme de la représentativité : carrefours ou centres névralgiques ? », in Béroud S. et Yon K. (2013)

Yon, K., 2013b, « La réforme de la représentativité dans le secteur de la distribution directe », in Béroud S. et Yon K. (2013).

Yon K., 2014, « La formation confédérale à Force Ouvrière : alliée ou ennemie du confédéralisme ? », in N. Ethuin, K. Yon (ed.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010),* Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant,69-100.


orseu
Recherche & études


CHA
Centre Henri Aigueperse
unsa
éducation
http://cha.unsa-education.com
Avec le concours de l'IRES
ires
INSTITUT DE RECHERCHES
ECONOMIQUES ET SOCIALES