CENTRE EUROPÉEN
DE SOCIOLOGIE ET
DE SCIENCE POLITIQUE

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Les négociations de branche et d'entreprise à la CFDT : Acteurs, ressources et pratiques

Vol 1. La négociation de branche

Maïlys Gantois (coord.) – Pierre France
CESSP/CRPS Université Paris I – Panthéon Sorbonne – CNRS

Rapport final
Mai 2016

Agence
d'objectifs
IRES

Maïlys Gantois - Pierre France
CESSP / CRPS Université Paris I - Panthéon Sorbonne
mailysgantois@yahoo.fr / +33 6 63 05 26 57
pierre.france@zoho.com

La CFDT a commandé une étude relative à la négociation collective de branche et d'entreprise restituée par la rédaction de deux rapports. La demande était de porter l'attention sur les négociateurs CFDT et la négociation dans les branches et les entreprises depuis les récentes modifications législatives encadrant l'activité de négociation.

Cette étude a été suivie d'une part par un comité de pilotage interne à la CFDT sous la direction de M. Marcel Grignard (secrétaire national) et composé de M. François Branchu (responsable du service vie au travail et dialogue social), Mme Joëlle Delair (secrétaire confédérale chargée du dialogue social et des instances représentatives du personnel), Mme Sophie Gaudeul (secrétaire confédérale à Economie et Société en charge du suivi des études). Elle a été suivie d'autre part par un comité scientifique, incluant M. Michel Offerlé (professeur à l'ENS), et M. Antoine Vauchez (directeur de recherche au CNRS).

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

SOMMAIRE

PROPOS INTRODUCTIFS AUX DEUX RAPPORTS **6**
REGARD SUR LE CORPUS ACADEMIQUE DE LA NEGOCIATION 6
COMMENT ETUDIER LE RAPPORT DES MILITANTS CFDT A LA NEGOCIATION ? 7
UNE ENQUETE DE TERRAIN 9
UNE DOUBLE FOCALE 10
LES MATERIAUX DE L'ETUDE 12
UN RAPPORT EN DEUX PARTIES 14

PREMIERE PARTIE : LES NEGOCIATIONS DE BRANCHE **15**

INTRODUCTION AU PREMIER RAPPORT 15
L'évolution des négociations de branche 16
Le débat autour de la négociation de branche : un niveau en déclin ? 18
Rappel des principaux enjeux soulignés dans le rapport DARES sur la représentativité dans les branches et dans les entreprises et apports confirmés par la présente étude 20
Rendre compte de la « culture » de l'organisation sur la négociation collective en passant par ses acteurs 21

1. S'ENGAGER ET ETRE ENGAGE COMME NEGOCIATEUR DE BRANCHE. PROCESSUS DE SELECTION ET REPARTITION DES MANDATS AU SEIN DES FEDERATIONS. 23

1.1. Être négociateur de branche investi par et pour la CFDT : parcours « militants » et logiques de recrutement 23
Une négociation professionnalisée 23
Des militants investis dans la durée et un ancrage local 24
Les ressorts de la sélection : reconnaissance des compétences, cooptation, reclassement 26
Un processus qui laisse le plafond de verre se perpétuer ? 29
1.2. Les "politiques" et les "techniques" : hiérarchie interne, répartition des mandats et jeu des délégations 30

2. RESSOURCES MOBILISEES ET MOBILISABLES AU SEIN DE LA FEDERATION : SUR QUELS « OUTILS » LES NEGOCIATEURS DE BRANCHE S'APPUIENT-ILS POUR NEGOCIER ? 35

2.1. Des manières d'agir attendues et contrôlées 36
Valoriser la logique de compromis sur la logique juridique 36
Un mandat collectivement contrôlé ? 39
2.2. La question de la compétence juridique et le rôle pivot des juristes en « back office » 42
La place et le rôle des juristes 44

3. HISTOIRES DE PRATIQUES : HERITAGES ET FORMES D'ADAPTATION AUX MODIFICATIONS LEGISLATIVES 46

3.1. L'audience électorale : à la fois contrainte et ressource nouvelle pour l'action 48
Le cas de la FGTE 54
3.2. Dimensions prises par la négociation de branche : développement des "accords cadres", partage des secteurs conventionnels et articulation aux négociations d'entreprise 55
Le partage entre branche et entreprise 58
3.3. Des négociateurs de branche observés lors de rencontres routinières 62
L'image véhiculée sur le représentant de la CFDT 65

CONCLUSION DU PREMIER RAPPORT **67**
ANNEXES **69**
GLOSSAIRE **74**
BIBLIOGRAPHIE **75**

Propos introductifs aux deux rapports

Regard sur le corpus académique de la négociation

La négociation collective en France fait l'objet d'une production intellectuelle variée incluant les rapports ministériels[1], les rapports commandés par la DARES et son bilan annuel de la négociation collective (comprenant un état des lieux chiffré des accords conclus ainsi qu'un point sur les récentes lois adoptées), mais également de rapports de recherche commandés par l'IRES, notamment pour la CFDT[2].

Parmi ces travaux, des rapports officiels aux études académiques, on constate de manière récurrente une focale portée sur les contraintes extérieures de la négociation, quel que soit le niveau d'échanges considéré (entreprise, branche, interprofessionnel, territorial ou transnational)[3]. Les travaux définissent la négociation au regard du contexte socio-économique et des règles de droit. Deux paradigmes dominent en fait les études académiques (en économie, en gestion et en sociologie notamment) et servent de cadre à penser et pour penser la négociation collective : *la théorie de la régulation* et celle de l'*acteur rationnel*[4]. À titre d'exemple le premier rapport pour la DARES rendu sur les usages de la loi du 20 août 2008 relative à la représentativité syndicale mobilise ainsi en conclusion la théorie de la régulation développée par Jean-Daniel Reynaud, considéré comme un des pères fondateurs de la sociologie des relations professionnelles françaises, selon laquelle la négociation collective sert à produire des « règles »[5]. Les thèses de Jean Daniel Reynaud et de ses « héritiers » dominent ainsi largement le champ des études portées sur la négociation collective en France[6].

---

[1] Deux rapports notamment participent à dessiner les contours de « ce qu'est » la négociation collective en France et font état de propositions pour « améliorer » l'état des relations entre employeurs et représentants du personnel, Raphaël Hadas-Lebel, *Pour un dialogue efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, rapport au premier ministre, mai 2006 ; Jean-Frédéric Poisson, *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, rapporteur Marc Biehler (IGAS), rapport au premier ministre, avril 2009.

[2] On peut citer deux récents rapports, Frédéric Lerais, Jean-Marie Pernot, Udo Rehfeldt, Catherine Vincent, *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise, un essai de comparaison internationale*, rapport IRES, octobre 2013, pp. 73 – 87 ; Christian Dufour, Adelheid Hege, *Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède*, rapport IRES, décembre 2010, pp. 91 – 131.

[3] Baptiste Giraud établit un constat similaire au regard des travaux sur « la grève », Baptiste Giraud, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de science politique, Michel Offerlé (dir.), Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 2009.

[4] Véhiculée comme « cadre notionnel » en sociologie des relations professionnelles, la théorie de la régulation sociale est notamment développée par Allan Flanders en Grande-Bretagne et par Jean-Daniel Reynaud en France ; quand aux développements issus des théories des jeux et de l'acteur rationnel, ils tendent à innerver les relations industrielles (*industrial relations*) plus largement, se référer par exemple à Annie Giraud-Héraud, Christian Thuderoz (coord.), *La négociation sociale*, CNRS éditions, Paris, 2000.

[5] Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *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 DARES, 2011, p. 72 ; Jean-Daniel Reynaud, « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles », *Négociations*, vol. 2, n° 4, 2005, pp. 139 – 159.

[6] Gilbert de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débat et prolongements*, col. Recherches, La Découverte, Paris, 2003.

Comment étudier le rapport des militants CFDT à la négociation ?

Cette étude fait suite à de nombreux travaux portant sur la négociation collective en France, qui ont déjà abordé plusieurs aspects de la question : « l'évolution » du cadre et du contenu de la négociation collective au regard des modifications législatives et des contextes économiques; le volume et le type d'accords signés, faisant ainsi particulièrement ressortir le nombre d'accords par secteur, les thèmes de négociation, et leur évolution sur plusieurs années ; les règles de droit encadrant les pratiques des négociateurs au niveau local, territorial, national, en comparaison avec des législations mises en place dans d'autres pays, voire au niveau transnational[7]. Les « pratiques » de négociation sont observées à l'aune de la production normative des acteurs (le cadre des échanges et la production des acteurs en termes de « règles » applicables pour les employeurs et les salariés sont les principales questions guidant ces recherches) et les « acteurs » sont considérés au regard de leur organisation davantage en tant qu' « acteurs collectifs » que comme individus appartenant à un collectif. Autrement dit, il subsiste une zone d'ombre d'une part sur les militants qui s'investissent et sont investis comme négociateurs, qui ils sont et, d'autre part, ce qu'ils font lorsqu'ils négocient.

Si porter le regard sur le contenu des accords en privilégiant un thème (les 35 heures, les négociations salariales, la GPEC, les restructurations, les plans de sauvegarde de l'emploi, « l'égalité professionnelle »…) ou les effets de l'application d'une loi dans les rapports conventionnels (loi de 2004, loi de 2008) peut avoir un intérêt descriptif, cela laisse de côté la question des *pratiques* de négociation, entendues comme les « ficelles du métier » et leur apprentissage : comment se passe concrètement une négociation ? Comment celle-ci se prépare ? Quelle part prend l'officiel et l'officieux ? Qui est impliqué ? Et enfin comment tout cela s'apprend et plus encore se transmet ? Sans prétendre répondre à cet ensemble de questions laissées largement en suspens dans les précédents travaux, cette étude propose quelques pistes de réflexion. Dans la poursuite de recherches menées pour la DARES sur la loi du 20 août 2008, qui s'attachait à restituer les manières dont les acteurs se saisissent de la loi dans des contextes diversifiés[8], et à la suite de l'étude portée sur les récits de parcours militants au sein de la CFDT[9], il s'agit de déplacer la focale et de considérer « la négociation » en tant qu'*action collective du répertoire de l'action collective* des membres de la CFDT[10]. L'objectif de cette étude[11] a donc été de déplacer l'intérêt scientifique depuis les

[7] Pour un éclairage sur les théories développées en relations professionnelles sur la négociation collective, se référer à Gregor Murray, Marie-Laure Morin, Isabel Da Costa, *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Octarès éd. Les presses de l'Université de Laval, 1996 ; à titre d'exemple sur des comparaisons de systèmes institutionnels au niveau transnational, Anne Dufresne, Nicole Maggi-Germain (dir.), *Les relations professionnelles en Europe et en Amérique Latine,* col. Des sociétés, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014.

[8] Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise, op. cit.*, Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *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 DARES, 2012.

[9] Cécile Gayral, Cécile Guillaume, *La fabrication des carrières syndicales, enquête auprès des cadres intermédiaires de la CFDT*, rapport IRES, décembre 2011.

[10] Michel Offerlé, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe – XXIe siècle) », *Politix*, vol. 1, n° 81, 2008.

cadres (juridiques, économiques, etc.) vers les pratiques des acteurs saisies de manière *compréhensive*, mais aussi vers les *trajectoires* des acteurs de la négociation, les *ressources* qu'ils mettent en œuvre pour négocier et la manière (différente selon les contextes, notamment au regard de la « représentativité ») dont celles-ci sont engagées concrètement dans des *interactions sociales* (en premier lieu les réunions de négociation elles-mêmes).

Le point de départ de cette analyse est d'abord l'expérience des personnes impliquées dans la négociation, et à ce titre ce travail repose sur une démarche *compréhensive*[12] : il s'agit de faire parler les négociateurs sur leurs pratiques, voire même de les observer en train de négocier, de préparer des négociations, ou de suivre leur application (cette recherche s'appuie par exemple sur plusieurs observations de réunions, à la fois en branche, à titre exceptionnel dans le cadre d'une rencontre quotidienne entre membres – dont certains sont également négociateurs pour la branche observée – de la commission sociale, de la commission de validation des accords d'entreprise et de la commission emploi et formation professionnelle, et en entreprise, par une présence régulière sur un temps long lors des négociations et des instances représentatives du personnel rendue possible par une implication préalable du chercheur), ou encore profiter du partage de leurs expériences dans des réunions consacrées à cette question (par exemple dans une fédération et au sein d'une entreprise). Un autre objectif de cette recherche a été de comprendre les *trajectoires* des personnes rencontrées : comment les négociateurs arrivent à ce niveau de responsabilité, les circonstances de leurs recrutements, leurs profils (et les éventuels points communs de leurs parcours) et ce que peut représenter le fait de devenir négociateur dans une *carrière militante*[13]. Tout militant ne devient pas négociateur, les parcours et les profils, parfois similaires, renseignent sur les logiques de sélection et de recrutement au sein de l'organisation. Devenir négociateur constitue une marque de reconnaissance de « l'investissement » dans le syndicat.

Le troisième aspect abordé ici est la question des *ressources* de la négociation. Pris dans différentes contraintes institutionnelles (imposées par et dans le syndicat notamment), sur quelles *ressources* s'appuient les militants CFDT pour négocier ? Quelles sont celles « héritées » et/ou façonnées au sein de l'institution et celles pouvant être « créées » (notamment petit à petit par l'expérience) en situation de négociation ? Ces ressources ont plusieurs origines, et on peut en distinguer trois modalités d'acquisition (la distinction entre elles est à vertu didactique, celles-ci pouvant se recouper) : l'accès à des *ressources dispositionnelles*[14], acquises par l'individu qui s'investit, au cours de l'exercice d'un mandat,

[11] Cette étude est l'objet d'un travail de terrain spécifique effectué par Maïlys Gantois et Pierre France dans le cadre de la commande faite par la CFDT et s'appuie sur des travaux plus largement menés dans le cadre de la thèse de Maïlys Gantois, qui porte sur la négociation collective en France.

[12] C'est à dire comprendre le sens subjectif que les acteurs donnent à leurs propres actions, autrement dit adopter une démarche wéberienne. Se référer à Max Weber, *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte, 2003, [1963].

[13] Olivier Fillieule, « Carrière militante », dans Olivier Fillieule, Lilian Mathieu, Cécile Péchu (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po, Paris, 2009, pp. 85 – 94, p. 86 ; Muriel Darmon, « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation », *Politix*, vol. 2, n° 82, 2008, pp. 149 – 167.

[14] La notion de « ressources dispositionnelles » se confond avec celle d' « habitus », et correspond à l'idée de schèmes de perception et d'action, que la socialisation inculque à un individu, et qui lui permettent de

dans des taches et dans des rôles particuliers ; à des *ressources relationnelles* par un échange de savoirs et savoir-faire entre membres d'une fédération, d'une union régionale ou locale, ou d'un syndicat au cours de l'exercice du mandat de négociateur ; et à des *ressources institutionnelles* mises en place au sein de l'organisation pour favoriser un accès à des connaissances et compétences spécifiques pour investir le rôle et les mandats confiés (par exemple les formations, le recours au juriste de la fédération, etc.). Autrement dit, l'individu membre du syndicat qui endosse le rôle de négociateur, possède déjà des ressources préalablement constituées au cours de son parcours militant et professionnel. Et il accède aussi à des ressources cristallisées au sein des différentes structures du syndicat et transmises des anciens aux nouveaux négociateurs.

Au-delà de la question de la transmission des ressources, se pose aussi celle de leur contenu. Et notamment de la prise en compte (ou non) par les négociateurs des lois de 2004 et 2008 au centre de notre analyse, autrement dit la question de l'utilisation de la *ressource juridique* à laquelle on portera une attention particulière dans ce rapport. À partir de l'acquisition et du développement de dispositions valorisées au sein de l'organisation pour « pouvoir négocier », comment les négociateurs CFDT d'entreprise et de branche se saisissent-ils (ou parfois ne se saisissent pas, ou de manière inattendue) des nouvelles règles mises en place par le législateur ? Des lois Auroux qui imposent la négociation de manière régulière dans les branches et dans les entreprises aux lois du 4 mai 2004 et du 20 août 2008 qui modifient les règles de validation des accords, en passant par celles qui imposent de nouveaux thèmes de négociation et par là une diversification des thèmes à prendre en compte dans les échanges (même si le salaire reste le principal thème négocié en entreprise et le principal objet d'accords formels), les négociateurs syndicaux sont contraints par et agissent dans des cadres aux contours non figés, comme l'ont souvent souligné les travaux en sociologie des relations professionnelles. Mais très concrètement, comment les négociateurs « travaillent » avec ces évolutions juridiques ? Comment les apprennent-ils et les comprennent-ils ? Comment s'en saisissent-ils dans une négociation donnée ? Plus particulièrement, dans quelle mesure les lois de 2004 et 2008 ont pu les amener à changer ou faire évoluer leurs pratiques ? Le rapport au droit sera appréhendé dans ce travail au regard de la manière dont les acteurs le mobilisent et s'en saisissent comme outil pour agir, et ce dans le sillage d'études portées en sociologie du droit[15] et dans la poursuite du rapport DARES sur la loi du 20 août 2008.

Une enquête de terrain

Avant de livrer les premiers éléments de description et d'analyse, une partie méthodologique s'impose pour situer le travail de recherche réalisé et les méthodes employées. Il s'agit notamment d'expliquer ce qui a pu être observé et, en creux, ce qui n'a pas pu l'être. Cette étude a été menée d'avril 2013 à avril 2014 avec une démarche à dimension *qualitative*, choix qui est autant lié à une question de choix théorique qu'adapté aux contraintes pratiques

(re)produire un ensemble de pratiques, d'attitudes et de manières de penser. Voir sur ce point Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, col. Le sens commun, Les Éditions de Minuit, Paris, 1980.

[15] Liora Israël, Guillaume Sacriste, Antoine Vauchez, Laurent Willemez, *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, Presses Universitaires de France, Amiens, 2005.

de cette recherche. La recherche d'exhaustivité n'a pas été l'objectif, il n'est pas question d'aborder l'ensemble des entreprises dans l'ensemble des branches (entendues au sens donné par le ministère du travail), mais plutôt d'éclairer les pratiques de militants CFDT en situation de négociation (sans pour autant prétendre éclairer toutes les pratiques bien entendu, celles-ci pouvant faire l'objet d'autres travaux à venir).
Malgré la loi du 5 juillet 2010 adoptée suite aux accords de Bercy en 2008 et la mise en place de « négociations » dans la fonction publique par une forme de mimétisme avec le secteur privé, le projet d'une dimension comparative avec le secteur public a été mis de côté au début de l'enquête par les membres du comité de pilotage, préférant resserrer les observations sur les pratiques de fédérations et d'entreprises du secteur privé. Le choix a été fait de varier les secteurs approchés, les conditions de représentativité et la taille des entreprises abordées pour procéder ensuite à une analyse par recoupement et par différenciation de pratiques au sein d'une même organisation (la CFDT). Le regard a été différemment posé sur quatre fédérations de la CFDT (la FGMM et la FGTE, la FBA et la FGA) et des entreprises en lien avec ces fédérations (une grande entreprise automobile, une PME de transport de voyageurs, deux banques, une PME paysagiste).

Une double focale

Cette étude porte à la fois sur les négociations de branche et d'entreprise. L'idée a été d'adopter une double focale pour l'enquête : d'un côté « partir du haut », autrement dit des responsables de fédérations, pour rencontrer des négociateurs de branche et élargir à des négociateurs d'entreprise (pour la FGMM et la FGA) et d'un autre côté « partir du bas » ou du local, soit de négociateurs d'entreprise pour restituer les liens dynamiques entretenus avec les instances syndicales et les négociateurs de branche (pour la FGTE et la FBA).
Cette démarche pensée de manière « idéale typique » avant « d'entrer sur le terrain » et co-construite avec le comité de pilotage interne a été confrontée à certains aléas qui ont contribué à contraindre les observations effectuées et les rencontres possibles ou non.
Par exemple, alors qu'une fédération avait été déterminée comme un terrain potentiel en cours de comité de pilotage, l'étude ayant lieu au moment d'un congrès fédéral, la disponibilité des militants n'a pas pu être similaire à celle accordée au sein d'une autre fédération, où les responsables de l'organisation ont accueilli la recherche hors congrès et octroyé un certain temps, tant dans le cadre d'entretiens prolongés que dans le cadre d'observation de pratiques au sein de la fédération, ce qui a favorisé un accès aux « cuisines internes » et au quotidien des militants.
Contrairement à d'autres méthodes où chacun des terrains fait (au moins théoriquement) l'objet d'un même travail (ethnographique, statistique, ou autre) pour esquisser ensuite une comparaison souhaitée comme « symétrique », le choix a été fait ici de privilégier la FGMM, et d'en faire le terrain pivot du travail sur les branches. Autrement dit, la FGMM représente l'élément principal, à partir duquel on montrera les différences et les points communs avec trois autres branches, FGTE, FBA et FGA. Cette méthode reprend par analogie celle de

l'*Etude de cas élargie* de Michaël Burawoy[16], c'est à dire l'idée que l'ethnographie (autrement dit l'analyse approfondie, avec présence physique du chercheur auprès de ses enquêtés pour une période longue) peut gagner à oser la comparaison entre plusieurs terrains, et tenter de dépasser la monographie pour entrer dans des considérations plus proprement générales ou théoriques.

Elle présente plusieurs avantages : d'abord elle évite une redondance dans l'écriture, ensuite elle est adaptée à une certaine différence de structuration et de degré d'organisation entre les fédérations qui permet d'emblée d'obtenir plus d'informations au niveau de la FGMM (historiquement très structurée, où la négociation au niveau de la branche reste importante, et enfin où la présence d'experts, auxquels nous étions parfois assimilés, semble habituelle). Enfin, comme on l'a noté, cette méthode correspond au cours même de la recherche où certains des terrains envisagés n'ont pas été accessibles à temps ou seulement partiellement.

L'approche des fédérations a été différente suivant les cas : nous avons dans certains cas parcouru la structure syndicale en partant d'une entreprise qui avait fait l'objet d'une analyse ethnographique approfondie depuis plusieurs années jusqu'à sa fédération (cas de la FGTE et dans une moindre mesure de la FBA[17]), et à l'inverse, dans d'autres cas, nous sommes descendus depuis la fédération jusqu'à une entreprise particulière (cas de la FGMM). Ainsi, pour la FGTE (Fédération Générale des Transports et de l'Equipement), une entrée par le local a été privilégiée, avec un niveau micro d'observation ancrée au sein même de l'entreprise et des éclairages apportés par la fédération. La FGMM (Fédération Générale Mines Métallurgie) a largement ouvert ses portes, nous avons pu y réaliser des entretiens avec les principaux négociateurs de branche, assister à plusieurs réunions (réunion des DSC – délégués syndicaux centraux, réunion avec des négociateurs de branches territoriales, réunion de l'observatoire fédéral de la négociation collective), distribuer un questionnaire aux DSC pour connaître leur parcours personnel, et faire une observation *in situ* d'une rencontre, avec un accès aux pratiques des négociateurs de branche dans leurs mandats de responsables syndicaux et patronaux. Cette ouverture a ainsi permis le recueil de récits sur les représentations et pratiques de négociation et la confrontation à une observation *in situ*. Pour autant, on peut noter la disponibilité et l'accueil fait par les militants de branche et d'entreprise rencontrés dans l'ensemble des fédérations et la possibilité de poursuivre l'étude entreprise à la suite de ces rencontres et sur un temps plus long que celui ici dévolu. Ainsi, des pistes de recherche dégagées dans ce rapport mériteraient d'être davantage explorées et de faire l'objet d'une poursuite dans de prochaines études.

[16] Michael Burawoy, « The Extended Case Method », *Sociological Theory*, vol. 16, n° 1, 1998, pp. 4 – 33 ; Michael Burawoy, *The Extended Case Method. Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations and One Theoretical Tradition*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, 2009.

[17] Si cette étude s'appuie sur un travail original de recherche effectué dans le cadre du contrat de recherche, elle se nourrit également de travaux antérieurs qui ont facilité la prise de contact au sein de deux banques et d'une entreprise de transport dans le cadre de recherches collectives et plus largement dans le cadre de sa thèse par Maïlys Gantois, se référer à Julien Lusson (coord.) *Construction, développement et usages des savoirs et savoir-faire des élus des CE et CHSCT dans l'exercice de leur mandat. Approches monographiques dans deux bassins d'emploi : la région parisienne et l'agglomération lyonnaise*, établi par Emergences pour la DARES, 2010 et Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *Quand la loi entre dans les mœurs…, op. cit.*

Les matériaux de l'étude

Enfin, cette étude s'appuie sur le recueil de divers matériaux : des entretiens, des observations, un travail sur archives et le traitement de questionnaires. Un des objectifs initiaux était d'effectuer des entretiens avec « ceux d'en face » (les organisations patronales) et « ceux d'à côté » (les autres organisations syndicales) mais l'enquête a finalement portée sur une comparaison interne à la CFDT, visant à comparer différentes *manières de faire* et *manières d'être* négociateur de branche au sein de la centrale, pour dégager des éléments récurrents des représentations et des pratiques militantes propres à la CFDT.

Lors des entretiens menés avec les négociateurs de branche et d'entreprise rencontrés, un des objectifs était d'amener les négociateurs à parler de leurs pratiques de négociation. Sans dire qu'on peut « tout savoir » par les discours – mais comme on ne peut pas non plus « tout voir » lors d'observations, pas davantage qu'on peut « tout dire » en entretien (d'où l'intérêt de procéder à un recueil éclectique des matériaux en combinant entretiens, observations et recours aux archives, voire à des données statistiques ou quantitatives le cas échant), un accès aux pratiques par les discours a été possible en questionnant les interlocuteurs sur les manières concrètes de faire et d'être en situation de négociation, autour de la table et lors de bilatérales.

De questions portées sur les contextes généraux et particuliers de négociation (quel est l'état du paysage syndical et patronal, des rapports de force, de représentativité, d'affinités concrétisés par des bilatérales et/ou des signatures communes d'un texte, quels ont été les sujets négociés récemment, quels sont les négociations jugées « importantes », « structurantes » ou au contraires considérées « sans enjeux »…) à des questions concrètement portées sur les manières de faire en situation (comment les négociateurs s'installent autour de la table de négociation, qui écrit le « premier jet » de l'accord, qui participe aux négociations, comment se construisent les revendications portées en négociation ou comment est déterminé le « mandat » du négociateur, comment est prise la décision de signer ou non…) et des questions portées sur leur « histoire personnelle » pour approcher des éléments de trajectoire professionnelle, militante et familiale, les militants ont pu livrer au cours d'entretiens faits sur un temps relativement long (deux à trois heures, parfois plus) leurs « ficelles » de négociateur, à la fois au regard de dispositions acquises au cours de leurs expériences de militants négociateurs et des « ressources » et « outils » mis en place au sein de l'institution

La même démarche a été effectuée en entreprise. Adopter une démarche compréhensive et qualitative amène à faire des « choix » et à restreindre les observations à un cas pour une monographie ou à quelques cas pour une approche comparative. Si une monographie n'est pas pour autant dépourvue de procédés comparatifs, procéder par comparaison de situations en faisant varier la taille de l'entreprise et le secteur d'activité permet de « monter en généralité » en mobilisant la « méthode du cas étendu » décrite précédemment. Ainsi, à partir d'une approche ethnographique inscrite sur un temps long (avril 2012 à février 2014) effectuée au sein d'une PME de transport où l'observation des relations collectives de travail (les réunions DP/CE, les réunions de négociation formelles et informelles, les préparations de réunion du côté de la direction, les réunions intersyndicales le cas échéant…) a été acceptée par

l'employeur et les représentants du personnel, on peut étendre les hypothèses formulées à d'autres terrains (deux banques, une entreprise agroalimentaire, une entreprise du secteur métallurgique) approchés sur un temps court et de manière moins approfondie en raison de la double contrainte de temps et de la volonté du comité de pilotage de porter la focale sur différentes entreprises ancrées dans différentes fédérations. Au regard des opportunités d'enquête, on a fait varier l'approche des entreprises : « par le haut », comme dans le cas de l'entreprise métallurgique où une fois une place accordée dans des rencontres à la FGMM, on a pu rencontrer un délégué syndical central investi dans la fédération et négociateur en entreprise, et « par le bas », comme dans le cas de l'entreprise de transport où l'employeur et les représentants de salariés ont accepté une présence étrangère à l'entreprise sur un temps long avant d'approcher les responsables du syndicat et de la fédération (FGTE).

Cette recherche s'inscrit plus largement dans un travail de thèse, comme précisé précédemment. Ainsi, nous avons pu mobiliser le recueil de données effectué dans le cadre d'un accès à un terrain préétabli à la commande de l'étude formulée par la CFDT pour une entreprise en particulier : la PME de transports. L'étude s'inscrit également dans la poursuite de travaux antérieurs menés dans le cadre de recherches collectives avec Baptiste Giraud, Sophie Béroud et Karel Yon[18]. Certains interlocuteurs rencontrés précédemment (entre 2008 et 2012) ont ainsi été à nouveau sollicités en 2013, notamment dans le cas des deux banques approchées, ce qui permet à la fois de recueillir des données originales pour cette enquête tout en les inscrivant dans un temps plus long que celui prévu pour l'étude.

Ainsi, l'étude s'appuie sur l'analyse de quarante entretiens d'une durée moyenne de deux à trois heures, voire davantage (certains militants ont pu être rencontrés à plusieurs reprises, on ne compte qu'un entretien dans ce cas), le traitement de deux questionnaires passés au sein de la FGMM, des observations et des archives.

[18] Julien Lusson (coord.) *Construction, développement et usages des savoirs et savoir-faire des élus des CE et CHSCT dans l'exercice de leur mandat…, op. cit. ;* Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *Quand la loi entre dans les mœurs…, op. cit.*

Nom de l'entreprise	Secteur	Situation géographique	Taille
Transport	Transport de voyageurs (FGTE)	Nord-Pas de Calais	Entreprise mère, 135 salariés (et deux filiales, une de moins de 50 salariés, l'autre moins de 100 salariés)
Banque A	Banque coopérative (FBA)	Ile-de-France	Entreprise 4 500 salariés groupe
Banque B	Banque (FBA)	Ile de France	Entreprise 45 000 salariés Groupe
Paysage	Entreprise paysagiste (FGA)	Rhône Alpes	Mono-entreprise 400 salariés
Automobile	Métallurgie (FGMM)	Ile-de-France	Entreprise 12 000 salariés Groupe

Un rapport en deux parties

Pour faciliter la lecture et la restitution des observations ainsi que pour répondre à la demande formulée par la CFDT, l'enquête est restituée en deux parties, une portant sur les fédérations et l'autre sur les entreprises, bien que les formes d'interdépendance, les rapports et les échanges entre négociateurs d'entreprises et de branche avec leurs syndicats et fédérations soient une des questions abordées au cours de l'enquête. En effet, essentialiser la distinction juridique entre branches et entreprises, et imaginer qu'il y aurait d'un côté des pratiques de négociation de la branche, et d'autres, différentes, en entreprise, empêcherait d'observer un grand nombre de phénomènes.

Cette étude permet d'éclairer les formes d'adaptations et de résistances aux nouvelles règles législatives, au regard des relations et des pratiques instituées voire institutionnalisées au sein de l'organisation. La focale est portée sur les pratiques véhiculées et légitimées au sein de l'organisation ainsi que sur les parcours de militants négociateurs « au nom » de la CFDT.

NB : Pour éviter d'alourdir inutilement la restitution, la bibliographie se trouve à la fin du second rapport, et cette introduction est commune aux deux rapports.







Les négociations de branche à la CFDT : Acteurs, ressources et pratiques.

Maïlys Gantois (coord.) – Pierre France
CESSP/CRPS Université Paris I – Panthéon Sorbonne – CNRS

Rapport final
Mai 2016

INTRODUCTION

L'évolution des négociations de branche

Cette étude n'aborde pas la question des négociateurs au niveau interprofessionnel. Mais pour autant, un détour historique qui ne laisse pas de côté ce niveau de négociations s'impose pour comprendre l'origine des récentes modifications législatives (dont les lois de 2004 et 2008) encadrant les négociations. Celles-ci sont pour partie issues du mouvement de la « refondation sociale » lancée par le Medef à la fin des années 1990, qui constitue une tentative de « reprise en main » de l'espace de la négociation sociale.
Après le départ de Jean Gandois du CNPF (*Medef* depuis le changement de sigle en 1998) en octobre 1997 à la suite des lois Aubry sur les 35 heures, Ernest-Antoine Seillière et Denis Kessler, respectivement président et vice-président à la tête du Medef, mettent en place ce que les responsables patronaux nomment la « refondation sociale ». Un projet de cycles de négociations lancé par la FFSA, fédération française des sociétés d'assurance dirigée par Denis Kessler[19], qui en est à la fois le négociateur chef de file dans certaines des négociations les plus importantes, mais aussi le « théoricien » notamment en tandem avec François Ewald[20]. Huit thèmes sont initialement prévus pour « relancer » les négociations interprofessionnelles, mais seulement quatre donneront lieu à des discussions approfondies[21]. L'un des thèmes discuté qui nous intéresse directement pour ce travail et intitulé « voies et moyens de la négociation collective », délégué à Denis-Gautier Sauvagnac pour le Medef et à Michel Jalmain pour la CFDT[22], développe une réflexion sur la question de la représentativité et de l'articulation entre les niveaux de négociation[23].

Sans constituer l'enjeu principal des thèmes négociés, davantage porté sur le système de « protection sociale »[24], ces rencontres prévues pour « relancer » les négociations collectives donnent lieu à la « position commune » (un texte dont la valeur juridique est essentiellement symbolique) du 16 juillet 2001 signé par la CFDT, la CFTC, la CGC et FO du côté syndical et par le Medef, la CGPME et l'UPA du côté patronal, autrement dit l'ensemble des organisations professionnelles reconnues représentatives hormis la CGT.
Dans la lignée de l'accord du 30 octobre 1995 (signé par la CFDT, la CFTC, la CGC et FO pour les organisations syndicales) pris comme point de départ des réflexions du côté de la

[19] Antonella Corsani, Maurizio Lazzarato, « Le contrat contre la loi. Entretien avec Tiennot Grumbach », *Multitudes*, vol. 1, n° 4, 2001, pp. 181 – 190.
[20] Michel Offerlé, *Les patrons des patrons, histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013, p. 61
[21] Nouveau dispositif de l'assurance-chômage, voies et moyens de la négociation collective, santé au travail, , formation professionnelle (ce dernier n'ayant pas donné lieu à un accord). Les quatre thèmes abandonnés étaient l'assurance-maladie, les prestations familiales, l'encadrement et l'égalité professionnelle.
[22] Archives confédérales CFDT.
[23] Les responsables CFDT reprennent l'accord du 30 octobre 1995 comme point de départ des discussions sur le développement des négociations de branche et d'entreprise, objet de débats en interne et avec l'organisation patronale bien avant la « refondation sociale » mais dont la genèse ne fait pas l'objet de développements ici.
[24] Entretien avec Nicole Notat, vendredi 24 janvier 2014.

CFDT[25], la « position commune » de 2001 sert de fondement à la loi du 4 mai 2004 « relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ».
À la fois « novatrice et contestée », cette loi « bouleverse les règles régissant jusqu'alors la négociation et l'articulation des conventions et accords collectifs »[26]. Cette « refonte » s'articule autour de trois idées principales : subordonner la validité des accords collectifs à des critères de représentativité qui se déclinent différemment selon les niveaux de négociation ; accroître le champ de responsabilité des « partenaires sociaux » en leur ouvrant la faculté, sous certaines conditions, de signer des accords dérogatoires par rapport à des conventions supérieures ; étendre le champ de la négociation d'entreprise par rapport à la négociation de branche.

Pour les juristes, la loi de 2004 « ébranle tout le droit de la négociation et des conventions collectives construit depuis les années 1950 »[27]. Face aux débats et amendements déposés contre des dispositions de la loi relatives au « dialogue social », le conseil constitutionnel établit que le principe de faveur n'est pas un principe à valeur constitutionnel, par conséquent, le bouleversement de la hiérarchie des normes conventionnelles rendu possible par la loi de 2004 est constitutionnel. Désormais, un accord de niveau inférieur peut déroger à un accord d'un niveau supérieur, sauf si ce dernier l'a expressément interdit. Pour le conseil constitutionnel, le législateur peut laisser aux « partenaires sociaux » la détermination de l'articulation entre les différentes conventions et accords collectifs qu'ils concluent au niveau interprofessionnel, de branche et d'entreprise[28].
Au niveau de la branche et de l'entreprise, deux règles modifient le cadre de la négociation : l'ouverture de la dérogation à tous les thèmes négociés hormis les minima salariaux, les classifications, la protection sociale complémentaire et le fonds de formation (loi de 2004) d'une part, la modification de la représentativité syndicale et de validation des accords (loi de 2008) d'autre part. Sur le premier aspect, pour certains commentateurs, la loi transforme le principe de faveur en exception, l'inversion de la hiérarchie des normes implique le risque de voir le droit des salariés détricoté par des accords collectifs (notamment par accord d'entreprise). Mais au niveau de la CFDT, cette loi est jugée positive, ainsi pour Marcel Grignard, « *la négociation collective* [doit être] *un véritable outil d'émancipation et de construction du droit au plus près du terrain* »[29], ce qui légitime une forme de flexibilité dans la détermination des règles au regard des contextes particuliers de négociation de branche et d'entreprise.

[25] Entre autres choses, l'accord du 30 octobre 1995 permet l'ouverture du droit de négocier à des représentants du personnel élus en l'absence de délégué syndical dans l'entreprise, seule figure détentrice de ce droit depuis les accords de Grenelle en 1968. Cette ouverture a été utilisée notamment pour permettre la conclusion d'accords sur les 35 heures dans des entreprises dépourvues de délégués syndicaux par des représentants élus dans l'entreprise et mandatés par une organisation syndicale.
[26] William Benessiano, Valérie Ogier-Bernaud, André Roux, « Jurisprudence du conseil constitutionnel. 1er avril – 30 juin 2004 », *Revue Française de Droit Constitutionnel*, vol. 3, n° 59, 2004, pp. 633 – 643.
[27] *Ibid*.
[28] Cf. décision n°2004-494 DC du 29 avril 2004.
[29] Entretien avec Marcel Grignard, jeudi 1er mars 2012.

D'autre part, les règles de validation des accords de branche et d'entreprise sont modifiées. Le principe de l'accord majoritaire revendiqué initialement par la CGT (et plus tard par la CFDT) n'est pas de rigueur, mais le législateur met en place le *principe d'absence d'opposition majoritaire* : un accord est désormais valide depuis le 20 août 2008 si le ou les signataires représentent au moins 30 % des suffrages calculés au regard des dernières élections professionnelles et en l'absence d'une opposition de la part de non signataire(s) recueillant au moins 50 % des suffrages exprimés. La loi du 20 août 2008 s'applique de manière effective dans les branches depuis mars 2013 où le calcul de la représentativité des représentants syndicaux est effectué au regard de l'agrégation par le ministère du travail des résultats obtenus aux dernières élections professionnelles dans les entreprises[30]. Si un délégué syndical doit recueillir au moins 10 % aux dernières élections pour pouvoir être représentatif et négocier des accords en entreprise, le seuil de représentativité est abaissé à 8 % pour les branches. La mise en place de seuils conditionne à la fois la présence autour de la table des négociations (obtenir au moins 8 % des suffrages exprimés sur le sigle syndical dans les entreprises du secteur couvert par la négociation selon les résultats agrégés par arrêté ministériel) et les capacités à signer (regrouper au moins 30 % des suffrages exprimés dans les mêmes conditions) ou à s'opposer (une majorité d'opposition regroupant au moins 50 % des suffrages exprimés dans les mêmes conditions)[31].

Le débat autour de la négociation de branche : un niveau en déclin ?

Cette décentralisation de la négociation vers le niveau de l'entreprise n'est pas un mouvement propre à la France et a été abondamment documentée, mais pour autant c'est une dynamique dont il faut interroger les contours et la portée. Pour la sociologue des relations professionnelles Annette Jobert, la négociation collective de branche conserve avant 2004 un « rôle majeur » bien que « son contenu et sa portée varient selon les secteurs »[32]. Pour elle, la référence à la convention collective reste importante pour les employeurs, notamment sur la question salariale et des classifications, mais le « degré de contrainte » varie selon les branches. La sociologue dégage trois *configurations* pour huit branches étudiées : *une « vitalité » de la régulation de branche* (BTP, plasturgie, propreté et services automobile) ; *une « transformation » de la régulation de branche* (banques, industries chimiques, métallurgie) dans un nombre plus élevé de secteurs que ceux du premier groupe[33] ; et enfin

[30] Les élections professionnelles dans les très petites entreprises organisées en décembre 2012 ayant été faites "sur sigle", Michel Sapin, alors ministre du travail, envisageait de modifier les règles de calcul de représentativité de l'audience électorale des syndicats dans les TPE, *Le Monde*, 26 juin 2013. Les résultats aux dernières élections dans les entreprises de plus de 50 salariés avec présence syndicale sur site ont été transmis par les employeurs aux services déconcentrés du ministère du travail, les DIRRECTE (directions régionales des entreprises, de la consommation, du travail et de l'emploi, issues de la fusion de plusieurs organisations dont les DDTEFP, directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle).

[31] Se référer à Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur la pratique syndicale en entreprise…, op. cit.*

[32] Annette Jobert, « Quelles dynamiques pour les négociations collectives de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95, 2003, pp. 5 – 26.

[33] Qui présentent les caractéristiques suivantes : une forte proportion de grandes entreprises et de grands groupes, un poids plus important des catégories « cadres » et « intermédiaires », un développement de la négociation

une « incertitude » de la régulation de branche (cas de la restauration rapide) notamment du fait d'un « problème de reconnaissance mutuelle des acteurs collectifs », de la « mauvaise réputation des groupes », ou des conditions de travail marquées par un fort « *turn over* ».
Dans un rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles de 2009, Jean-Frédéric Poisson, député des Yvelines, observe quant à lui une tendance à la « polarisation de la négociation collective » vers le niveau interprofessionnel et vers le niveau de l'entreprise et/ou de l'établissement. La place traditionnellement accordée à la branche comme « pivot » du système des relations professionnelles persiste malgré cette tendance à déroger aux accords de branche dans certains cas, brèche ouverte par les lois Auroux autorisant les accords d'entreprise[34], et systématisée par les lois de 2004 et 2008.
Le rapport fait par ailleurs état d'une difficulté à définir ce qu'est une « branche », les acteurs patronaux et syndicaux n'en donnant pas eux-mêmes une définition stabilisée. En effet, pour les économistes, une branche résulte d'un marché de produits ou de services supposés homogènes, pour les statisticiens, la notion recoupe la notion de secteur comprise comme un ensemble d'entreprises regroupées selon un critère d'activité dominante et non un critère d'activité homogène, alors qu'en droit du travail et pour le ministère du travail, une branche résulte d'une construction de la négociation collective et des acteurs qui s'entendent sur la délimitation de celle-ci[35]. Les branches sont finalement considérées comme des « *cadres pour l'action, leurs contours résultent de compromis entre les acteurs que cette négociation engage* »[36], autrement dit, il n'en existe pas de définition *a priori* mais celle-ci a tendance à se former dans les pratiques mêmes, et avec de grandes disparités.

Dans ce rapport Poisson, dont les conclusions sont rendues publiques en 2009 et interviennent après la loi du 20 août 2008, un autre problème abordé est celui de la « vitalité » des branches. Celle-ci est définie dans ce travail à partir d'une capacité à conclure des accords de manière régulière (est considérée comme « dynamique » une branche où au moins un accord est conclu dans l'année). Face à l'évocation récurrente du dénombrement de 687 branches par le ministère du travail, le rapporteur note l'existence de 256 conventions collectives couvrant moins d'un million de salariés qui relèvent du régime agricole de sécurité sociale et 687 conventions collectives couvrant quatorze millions de salariés qui relèvent du régime général. Associer la « vitalité » à la production d'accords conclus amène le rapporteur à considérer que seule la moitié des « branches » ou conventions collectives sont « productives » contre une autre moitié « moribonde, voire éteinte ». Il établit une différence de « dynamisme » selon les tailles des conventions collectives, celles dont le champ porte sur des tailles « moyennes et grandes » (soit plus de 35 000 salariés) étant considérées comme « très dynamiques » contrairement aux conventions portant sur des champs dont l'effectif n'est pas connu et

---

d'entreprise depuis les années 1980, un « partage des rôles » entre branche et entreprise, et enfin un « affaiblissement » des négociations salariales conventionnelles

[34] Les lois Auroux sont un ensemble de quatre lois promulguées en 1982, et célèbres pour avoir modifié en profondeur le droit du travail. L'une des quatre lois portait sur la négociation collective. Cf. loi n° 82-957 relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail (promulguée le 13 novembre 1982).

[35] Jean-Frédéric Poisson, *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, rapport pour le premier ministre, col. rapports officiels, La documentation Française, 2009, p.7 – 8.

[36] *Ibid*, p. 8.

inférieur à 2 000 salariés (sauf lorsque le champ conventionnel est récent, dans ce cas il est généralement considéré comme « dynamique »).
Tout comme ce rapport officiel, les études académiques tendent communément à considérer le « dynamisme » ou la « vitalité » d'une branche au regard de la production d'accords, en cas d'absence d'accord et/ou d'avenant régulièrement signé, la branche est considérée comme dévitalisée. Or, considérer la « vitalité » d'une branche uniquement au regard de l'activité conventionnelle des négociateurs de branche restreint le regard à une activité saisie « par le haut » et sur les « résultats », laissant de côté les mobilisations possibles d'une règle conventionnelle « par le bas », autrement dit par les salariés et employeurs couverts par les règles conventionnelles, par les acteurs du droit en cas de litige (devant les prud'hommes, le juge d'instance…), voire par les négociateurs de branche eux-mêmes dans le cas où des négociations ont lieu sans pour autant aboutir à la production effective d'accords. Par ailleurs, les membres du Haut Conseil du Dialogue Social (HCDS) chargés de définir *a minima* ce que représente la « vitalité » d'une branche retiennent comme critères le fait de regrouper au moins onze salariés dont le suffrage est valablement exprimé lors des dernières élections et de pouvoir attester d'une pratique conventionnelle effective – entendue comme la conclusion d'accords – au regard des trente dernières années afin de *rationaliser* le nombre de branches dans le secteur privé.

Rappel des principaux enjeux soulignés dans le rapport DARES sur la représentativité dans les branches et dans les entreprises et apports confirmés par la présente étude

Les nouvelles règles de représentativité amènent de nouveaux questionnements dans les branches et dans les entreprises. Dans les branches, au-delà de l'agrégation se pose la question de la *fabrication* des résultats électoraux et des majorités de signature. Le rapport éclaire des formes multiples de morcellements des périmètres conventionnels, des représentations syndicales mais aussi patronales. Un autre enjeu posé est celui de la délimitation de la « branche » (auquel s'attèle notamment le HCDS) au sens de la loi de 2008. « *Si la DGT a tranché la question par la formule « une convention collective = une branche », les études de cas montrent que les acteurs des relations sociales se réfèrent toujours à des interprétations variées et parfois conflictuelles de ce que doit être la branche* »[37].
On retrouve également dans l'étude pour la CFDT le constat formulé pour la DARES selon lequel on observe une remise en question des découpages institués dans les conventions collectives (notamment au sein de la FGMM) et en parallèle un accroissement du rôle de la négociation d'entreprise au sein des grands groupes « qui donnent le ton » des relations sociales (dans le secteur bancaire comme pour l'entreprise automobile), contrairement aux PME transport et paysage où les conventions collectives tendent à conserver une position de référence, bien que les interprétations entre représentants d'employeurs et de salariés peuvent diverger sur « ce que veut dire » la convention et « ce qu'il y est écrit ». Contrairement à la volonté de « simplification » du paysage syndical souhaitée par les défenseurs de la loi, le rapport DARES attire l'attention sur le fait qu'en entreprise comme dans les branches, selon

[37] Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *Quand la loi entre dans les mœurs…, op.cit.*, p. 4.*et sq*.

les configurations « *les mêmes règles peuvent s'avérer propices au développement syndical ou l'entraver* »[38] : constat retrouvé dans cette étude au sein des branches (la modification des règles de représentativité pouvant différemment jouer comme un « effet de légitimité » pour certains négociateurs de branche au sein de la FGTE dans les relations avec les autres organisations syndicales ou à la FGMM dans les relations avec la partie patronale pour la principale convention collective de la métallurgie par exemple) et des entreprises (par exemple pour la PME transport où le délégué syndical CFDT perd la représentativité et par là des moyens pour l'action syndicale et *a contrario* dans la PME paysage où le DS CFDT confirme une position hégémonique dans l'entreprise).
Le rapport attire aussi l'attention sur la « *fausse évidence d'un emboîtement de l'entreprise et de la branche* »[39]. En effet, on retrouve ici aussi le fait que des acteurs d'un secteur peuvent considérer la branche comme « *un cadre pertinent pour égaliser les conditions de la concurrence entre entreprise* [ici au sein de la FGA et de la FGTE par exemple] *mais le niveau du groupe peut s'avérer tout aussi important pour égaliser les conditions de la concurrence entre salariés* [ici dans le cas de la banque nationale et de l'entreprise automobile étudiées] »[40].
Ces constats apportés par le rapport écrit pour la DARES et confirmés par les terrains spécifiquement étudiés pour la CFDT empêchent de conclure à une « autonomisation » d'un niveau par rapport à l'autre, mais amènent plutôt à *interroger les formes d'interdépendance* prises entre les deux niveaux selon les configurations étudiées. Etudier *ce qui se passe à l'intérieur d'une organisation* permet de déplacer la focale des configurations d'acteurs syndicaux et patronaux, considérés à un niveau de négociation, vers les formes d'interdépendance prises entre les acteurs d'une même organisation.
Il s'agit d'étudier de manière compréhensive et dynamique les rapports entre négociations de branche et d'entreprise compris comme des configurations d'acteurs situés à la fois dans l'organisation et en dehors de celle-ci. Ainsi, porter l'attention sur les pratiques instituées comme étant de « bonnes » manières d'agir permet de mettre en lumière les formes prises par la « culture » de négociation dans des représentations façonnées à la fois par l'organisation considérée comme une institution et par les négociateurs de cette institution aux prises avec les modifications des règles du jeu situées au regard des autres institutions en jeu que sont la branche et l'entreprise.

Rendre compte de la « culture » de l'organisation sur la négociation collective en passant par ses acteurs

Un enjeu fort de la littérature est donc de comprendre la place que peut occuper ce niveau de la négociation aujourd'hui, et les fortes disparités d'une branche à l'autre. Tout en souscrivant à la série de questions que les travaux cités soulèvent, on aimerait cependant proposer une autre manière d'aborder le sujet, sans utiliser notamment l'analyse en terme de « vitalité » des branches, sans se centrer sur le nombre d'accords, mais en allant le plus concrètement

[38] *Ibid*.
[39] *Ibid*.
[40] *Ibid*.

possible observer les négociateurs dans leur travail et au sein de l'organisation syndicale. Autrement dit, il s'agit dans cette étude de porter la focale sur les formes prises par « la culture » de l'organisation sur la négociation en portant le regard sur *qui négocie et comment* au sein de différentes fédérations.

Un des choix de cette étude est d'ouvrir la « boîte à outils » des pratiques des négociateurs de branche dans ce premier rapport (et d'entreprise dans le second). D'une description « de l'extérieur » du cadre organisationnel, comme celle mise en œuvre dans les travaux cités, il s'agit ici d'entrer à l'*intérieur* de l'organisation pour saisir qui négocie en branche et comment. C'est à dire de chercher à restituer les « effets d'organisation » sur les pratiques des négociateurs ou de décrire comment l'appartenance à l'organisation participe à la fois à légitimer et à contraindre la ou les manières de négocier. Comment s'institutionnalise une « bonne » manière de négocier dans la branche quand on est négociateur CFDT ? Sur quelles ressources s'appuient les militants ? Quelles sont les (pré)dispositions identifiées pour « être » négociateur de branche (autrement dit, le processus de sélection des négociateurs pour le syndicat à ce niveau d'observation) ?

À partir d'une démarche compréhensive et qualitative portée sur quatre fédérations (la FGMM, la FGA, la FBA, la FGTE) différemment ancrées au sein de la confédération, cette première partie montre comment s'opère la répartition des mandats entre négociateurs et les profils des militants sélectionnés pour négocier « au nom » de la CFDT (1er point) avant de s'attacher à décrire les ressources mobilisées, celles héritées « en arrivant là » (2ème point) et celles pouvant être « créées » au regard des nouvelles règles (notamment les lois de 2004 et 2008) et en situation de négociation (3ème point).

1. S'ENGAGER ET ÊTRE ENGAGÉ COMME NÉGOCIATEUR DE BRANCHE. PROCESSUS DE SÉLECTION ET RÉPARTITION DES MANDATS AU SEIN DES FÉDÉRATIONS.

Cette première partie s'attache à restituer les logiques de recrutement et d'investissement des mandats de négociateur de branche au sein de la CFDT. La répartition des « places » de négociateurs tend à recouper la division interne des tâches opérée entre les militants. De manière classique, on retrouve à ces postes tendanciellement des hommes âgés entre 40 et 55 ans pourvus de « capitaux militants »[41] (c'est à dire des manière de faire et de penser, des compétences, spécialement apprises et mises en œuvre dans le cadre militant), similaires et préalablement accumulés au sein de l'organisation.
Cette partie éclaire les formes prises par les processus de sélection des « bons » négociateurs de branche et la hiérarchisation entre les mandats de négociation opérée au sein des fédérations au regard principalement de deux critères : le thème négocié et la place occupée par le militant au sein de la fédération.

1.1. Être négociateur de branche investi par et pour la CFDT : parcours « militants » et logiques de recrutement

Une négociation professionnalisée

Une idée répandue en sociologie du syndicalisme est de considérer les « permanents » des organisations comme des « professionnels » investis par et pour l'organisation syndicale. Ce qui s'applique aux négociateurs investis au niveau de la branche que nous avons étudiés, qui sont généralement permanents pour l'organisation, détachés de l'entreprise ou embauchés par l'organisation (a fortiori pour les négociateurs de branches au niveau national) : si on entend la professionnalisation comme le fait à la fois de vivre de et se spécialiser pour le syndicat et la défense des droits des salariés, on peut considérer les négociateurs rencontrés comme des « professionnels » de la négociation[42], bien que leur rôle au sein de l'organisation syndicale dépasse largement celui de négociateur, qui n'occupe pas la totalité de leur temps de travail militant. Ainsi, un négociateur de branche peut être également mandaté comme négociateur au sein de son entreprise, dans le cas où il n'est pas permanent embauché et investi à temps plein dans la fédération. Il effectue dans ce cas une part de travail militant au sein de l'entreprise et du syndicat autre que le travail dédié aux réunions de négociations, comme une part de travail salarié pour l'entreprise dans le cas où il n'est pas permanent. Dans d'autres cas, le négociateur de branche est permanent pour la fédération, et amené à effectuer d'autres tâches au sein de la fédération comme être responsable de la coordination des

[41] Voir sur ce point Frédérique Matonti, Franck Poupeau, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 5, n° 155, 2004

[42] Au croisement des travaux portés en sociologie de l'engagement et en sociologie des professions, on peut considérer les négociateurs de branche rencontrés comme des professionnels du militantisme appartenant à un groupe professionnel particulier, étant payés par l'organisation pour effectuer une tâche parmi d'autres, négocier. Sur le travail militant, se référer à Sandrine Nicourd (dir.), *Le travail militant*, col. Res Publica, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2009.

syndicats et unions locales d'une région ou encore du suivi et de la veille d'un ou plusieurs thèmes pour la fédération.
Mais dire que la négociation est « professionnalisée », c'est aussi dire qu'elle n'est pas improvisée, que des manières de négocier habituelles, standardisées (explicitement ou non), existent, et que les pratiques sont relativement stables (et à ce titre observables par un sociologue). Cette stabilité des pratiques étant moins liée à des formations communes spécifiquement consacrées à la question, ou à une codification poussée du processus de formation par l'organisation syndicale, mais plutôt à deux autres éléments : d'abord une stabilité des positions, les négociateurs rencontrés étant pour la plupart « déjà là » avant les récentes modifications législatives, à un poste ou à un autre au sein de la fédération. Ensuite, une transmission d'un négociateur à l'autre. À l'arrivée d'un « nouvel entrant » négociateur de branche, les prédécesseurs sur le poste et/ou les autres permanents anciennement investis au niveau fédéral se chargent de la diffusion et de la transmission des connaissances et des compétences à avoir pour assurer les tâches confiées et associées au poste attribué. Cette transmission peut s'effectuer *préalablement* à la prise de poste, par l'habitude d'associer des négociateurs d'entreprise aux négociations de branche d'abord, et autrement entre « ancien » et « nouvel entrant ». Ainsi, le négociateur référent pour les négociations de branche dans les assurances reste « chargé de mission » à mi-temps quelques mois au sein de la fédération pour assurer la « transmission » des « savoirs » à celui qui endosse le rôle de meneur des délégations depuis le congrès de décembre 2013.

Des militants investis dans la durée et un ancrage local

Il reste toutefois à expliquer les modalités pour arriver à cette situation : comment recrute-t-on un négociateur de branche à la CFDT ? Quelles sont les compétences et dispositions à avoir pour être en capacité de représenter le syndicat lors d'une négociation de branche ? Négociateur de branche n'est pas un mandat obtenu « par hasard ». Parmi les négociateurs CFDT rencontrés, ceux qui parviennent à ce niveau de négociation entretiennent avec l'organisation des liens dynamiques concrétisés par l'accumulation de mandats de négociateur au niveau local, mais également de responsabilités prises dans les structures du syndicat (mandats investis dans les organes décisionnels d'un syndicat professionnel, d'une union départementale voire régionale). Le négociateur de branche est un militant investi dans la durée, d'abord au niveau local avant d'être « repéré » et de « monter » au siège de la fédération à Paris. Le profil « type » du négociateur de branche commence par une carrière militante au sein de la CFDT, passant par le cumul de mandats de négociateur d'entreprise et territorial, avec des responsabilités internes au syndicat ou à la section syndicale d'une grande entreprise ainsi que dans les structures interprofessionnelles des unions locales. La trajectoire d'un responsable de la FGMM illustre bien cette logique de recrutement.

> « Je suis entré dans la vie active en 1972. J'ai travaillé dans une entreprise de sidérurgie dans le département de la Loire jusqu'en 1988, c'était une entreprise familiale quand j'y suis entré, une ETI et quand j'en suis parti c'était une filiale [...] et on était 330, et aujourd'hui c'est une filiale d'un [très grand groupe industriel]. Donc à la fédération syndicale CFDT en 1977, j'ai été élu délégué du personnel, je suis devenu délégué syndical l'année suivante, secrétaire de section,

responsable du syndicat local et je suis devenu permanent pour notre région métallurgie, c'est un bout de Rhône Alpes en fait, en 1988, et je suis devenu secrétaire national à la fédération en 1994 et [responsable] en 2005.

[...] Du coup vous êtes avec des responsabilités nationales depuis 1994, c'est-à-dire que vous avez quitté les mandats locaux depuis les années 1990 ?

C'est ça. J'ai connu la négociation d'entreprise, la négociation territoriale, la négociation de branche et la négociation nationale interprofessionnelle. J'ai été plusieurs fois dans des négociations nationales pour négocier des accords nationaux interprofessionnels. »[43]

Adhérer à la CFDT est présenté en entretien de manière récurrente comme un « choix » *contre* la CGT, perçue comme « excessive », « trop idéologique », « qui ne va pas au bout », « qui ne s'engage pas » ou « trop politique », la CGT étant encore associée au parti communiste pour les militants rencontrés (même si la Centrale a pris ses distances avec le parti dans les années 1990). Par exemple, pour un responsable rencontré, « *la CGT, c'est toujours demander des extrêmes pour ne jamais les avoir* ». Ainsi, le « choix » de la CFDT est effectué par un responsable de la FGMM par distinction avec les représentations des autres syndicats, notamment la CGT et FO, et s'inscrit dans des prédispositions militantes transmises par le milieu familial.

« *Pouvez-vous nous dire comment vous êtes entré à la CFDT, si c'est votre première organisation ou si vous avez adhéré à une autre organisation, et après votre entrée à la CFDT, votre carrière professionnelle, enfin disons quel est votre métier d'origine et comment vous êtes entré à la CFDT ?*

J'ai adhéré à la CFDT en 1984, j'étais salarié dans une PME depuis pas très longtemps et en fait moi culturellement j'ai un père qui était militant dans une organisation syndicale qui était pas la CFDT, mais qui était à force ouvrière. Et qui était militant politique aussi, qui était au PS, donc on a toujours un peu baigné dans à la fois le syndicalisme et la politique. Et puis mon épouse était adhérente à la JOC, donc on a beaucoup parlé de syndicalisme puisqu'ils renvoient beaucoup aux organisations syndicales. Donc j'ai adhéré naturellement à la CFDT.

Pourquoi naturellement ?

Parce que la CGT, j'étais plutôt éloigné de la CGT quand même par rapport à la CGT PC qui était beaucoup plus fort à l'époque qu'aujourd'hui, même si ça persiste encore...Et je ne voulais pas aller à FO, je ne sais pas si c'est le rejet du père ! [rires] Et donc j'ai adhéré à la CFDT, j'ai rencontré des gens qui m'ont accroché tout de suite [...]. Et d'origine, mon métier, c'est électronicien. J'ai fait un DUT en cours du soir, quand j'ai commencé je n'avais pas mon DUT, je n'avais qu'un bac, je faisais du câblage électronique et je suis rentré dans une petite boîte électronique informatique qui travaillait beaucoup pour les grands pontes de l'aéronautique sur la région [...] et puis petit à petit j'ai pris un mandat de délégué du personnel. On était 7 au départ et puis la boîte a grandi, j'ai pris un mandat de délégué du personnel puis au comité d'entreprise quand on a été plus de 50, puis un mandat de délégué syndical puis petit à petit des responsabilités au niveau du syndicat de l'union mines métaux et puis au niveau de la fédération !

Et du coup vous êtes devenu permanent pour la CFDT à partir de quel moment ? Parce que quand vous aviez votre mandat de délégué syndical vous étiez encore salarié dans l'entreprise…

J'ai été élu secrétaire de la région en 2000 et j'ai commencé à avoir un détachement à mi-temps en 2003 puis un détachement à temps plein à partir de 2005, donc depuis 2005 je suis à temps plein pour l'organisation. Donc de 2003 à 2010 j'avais une convention de détachement, c'est l'organisation qui remboursait mon salaire chargé à l'entreprise, et puis là, depuis février 2010, je suis à la fédération, donc j'ai démissionné de mon entreprise et je suis embauché par la fédération.

[43] Entretien avec un responsable de la FGMM, 8 juillet 2013.

C'est le statut de tous les secrétaires nationaux. On a des secrétaires nationaux qui ont encore des conventions de détachement avec leur entreprise mais c'est des très grosses boîtes(…). Mais sinon on est tous salariés de la fédération. »[44]

L'accès au bureau national et à un mandat politique tend à éloigner les négociateurs de branche des militants « de base » ancrés dans les syndicats professionnels et les unions locales. Le passage par le local est un passage obligé, mais une fois arrivé en situation d'être négociateur, les militants quittent les mandats locaux ou diminuent le temps passé au niveau local. Toutefois, dans certains cas les négociateurs rencontrés ont pu continuer à investir des mandats locaux (ce qui a, on le verra, des effets sur le contrôle que les syndicats d'entreprise peuvent exercer sur les négociations de branche). C'est le cas par exemple à la FGTE, où les négociateurs de la branche « route », membres du conseil fédéral, ont quant à eux conservé des mandats locaux.

« Premier responsable : Moi, je suis adhérent depuis 1985. Donc ça va faire 30 ans que je suis adhérent à la CFDT, c'est la seule organisation syndicale que j'ai connue. [...] J'ai débuté dans mon entreprise en région. J'ai débuté après, et je suis toujours d'ailleurs, secrétaire de mon syndicat qui représente deux départements (…). Et je suis secrétaire adjoint du syndicat de la région. Et puis ensuite j'ai mandat ici [à la FGTE] depuis un peu plus de 15 ans.
[...]
[et vous] du coup quels sont vos mandats ?
Deuxième responsable : Moi ça fait une dizaine d'années que je suis au bureau, enfin à l'équipe animatrice.[...] Je suis également secrétaire d'un syndicat local (…). C'est un syndicat général c'est-à-dire qui comprend toutes les composantes, c'est des adhérents locaux au niveau départemental mais toutes les composantes de la fédération, on a des cheminots, des aériens…Et on a également des structures de la fédération de chaque région, je suis là trésorier du comité régional qui est la structuration de la fédération au niveau régional.»[45]

Les ressorts de la sélection : reconnaissance des compétences, cooptation, reclassement

L'accumulation de mandats électifs et désignatifs – représentants de salariés et représentants de militants – est un premier critère de sélection qui se cumule à un second : être « repéré » par les responsables fédéraux en poste. Cette logique de cooptation dans les organes syndicaux est connue et commune à d'autres formes de militantisme. Celui qui monte est celui qui correspond à la ligne de conduite du syndicat et à la ligne politique dessinée au sein de la fédération, les membres « installés » participant à recruter leurs successeurs pour assurer la continuité de la ligne adoptée. Ainsi, un responsable d'une des fédérations étudiées, lorsqu'il accepte de s'investir au sein de la fédération, est surpris d'être choisi et positionné « directement » comme SGA par le (futur au moment de la constitution de l'équipe fédérale) secrétaire général.

« Quand je suis arrivé en 2008 à la fédération, je pensais rentrer comme simple membre de l'exécutif et apparemment il y a dû y avoir un trou [il sourit] je suis arrivé comme secrétaire général adjoint d'entrée ! Ça, par contre, ça a été un vrai choc ! Un vrai choc parce que vous avez

[44] Entretien avec un responsable de la FGMM, 28 octobre 2013.
[45] Entretien avec deux responsables de la FGTE, 2 avril 2014.

> tout le poids de la structure sur le dos immédiatement. Je n'ai pas eu de temps d'apprentissage [...]. Je n'ai appris que je devais me positionner comme secrétaire général adjoint que trois semaines avant l'élection ! Donc je n'avais même pas eu le temps de me préparer à ça. Après, j'ai assumé, je suis quelqu'un qui assume »[46]

De même, un autre responsable explique avoir été directement contacté par le secrétaire général en poste pour un premier mandat fédéral comme SGA en vue d'assurer sa succession ensuite à la tête de la fédération, sans passer préalablement par un mandat de secrétaire fédéral ou national.

Dans cette cooptation se joue une *logique de reconnaissance* des compétences acquises par le biais d'un cumul des mandats investis mais aussi parfois une forme de *logique de « reclassement »*. Le fait pour un militant investi, voire surinvesti, dans l'engagement syndical de subir une relégation en terme de carrière professionnelle (absence de gradation dans le métier, coûts subis en terme de salaire, voire perte d'emploi dans le cas de licenciement pour fait syndical) peut s'associer une logique ascendante au sein du syndicat et des formes de « rétribution du militantisme ». La carrière se poursuit alors dans l'espace militant au détriment de l'espace professionnel et l'investissement dans le travail militant tend à supplanter l'investissement dans le temps consacré à la profession. La fédération permet ainsi de récompenser les militants investis en son sein pour poursuivre une carrière dans le militantisme syndical

C'est le cas d'un secrétaire fédéral rencontré : recruté après une longue période de chômage comme « technicien » pour la fédération en 2001. Adhérent à la CFDT dès 1979, il poursuit une carrière professionnelle tout en s'investissant dans les mandats de délégué professionnel, élu au comité d'entreprise puis délégué syndical, membre du comité central d'entreprise et du comité de groupe avant d'être licencié pour raisons économiques. D'un CAP, il reprend des études et obtient un DUT en gestion des entreprises et administration, subit un nouveau plan de licenciement et « profite du plan social » pour reprendre à nouveau ses études et obtient un DESS en 1995. Il connaît alors une période longue de chômage de 1995 à 2000, avant d'être recruté par sa fédération et assurer un poste de « technicien » comme secrétaire fédéral. C'est également le cas d'un secrétaire national « nouvel entrant » au sein de cette fédération en novembre 2013, délégué syndical central en litige avec son entreprise et en voie d'être licencié, il est « recruté » pour succéder au secrétaire national.

Entrer comme permanent au sein de la fédération peut également permettre de « changer de métier », et être perçu comme une forme de « validation des acquis de l'expérience » militante acquise au profit de l'organisation. C'est le cas d'un négociateur de la branche « paysage » à la FGA, quittant son emploi d'agriculteur pour s'investir « à plein temps » dans le métier de syndicaliste au sein de la fédération[47]. Pour autant, si depuis longtemps l'investissement dans le militantisme peut donner lieu à des rétributions en termes de carrière, parfois pour contrer des formes de répression syndicale, les représentants syndicaux cherchent à faire advenir une autre logique dans les poursuites possibles de carrière, notamment suite à la mise en place de la loi de 2008 et aux risques liés à la perte de la représentativité en entreprise et dans les branches. Un exemple de « retour » réussi dans le travail salarié en entreprise est celui du

[46] Entretien avec un SGA, 8 novembre 2013.

[47] Se référer sur ce point à Cécile Gayer, Cécile Guillaume, *La fabrication des carrière syndicales*…, *op. cit*.

délégué syndical central de l'entreprise automobile précédent l'actuel DSC. Suite à la signature d'un accord dont les enjeux ont été suivis de près par les responsables fédéraux, le DSC a cédé sa place de négociateur dans l'entreprise à un DS coopté par lui en accord avec les responsables fédéraux. Le retour au travail salarié à un poste de cadre permettant une avancée significative dans la carrière a été négocié en parallèle d'un investissement dans la construction du compromis obtenu sur cet accord tant au regard des salariés que des militants, élus et adhérents CFDT de l'entreprise. Cet exemple type d'une conversion des ressources acquises par les postes syndicaux occupés et en particulier le poste de négociateur principal pour la CFDT face à la direction d'une grande entreprise ne se retrouve pas au niveau des fédérations où les négociateurs de branches s'investissent sur le long terme dans le travail militant. Autrement dit, une fois entrés comme responsables permanents pour la fédération, rares sont ceux qui poursuivent ensuite leur carrière dans l'entreprise. Par ailleurs, cette « conversion » réussie des ressources acquises par l'activité militante dans le cas de ce DSC d'une grande entreprise automobile semble faire l'objet d'un cas « idéal-typique » qui ne se retrouve pas parmi les autres enquêtés.

Enfin, la cooptation à des postes de permanents – comme « politique » ou « technicien » (on verra la distinction qui est faite entre ces deux types de poste en 1.2) – ne se fonde pas uniquement sur une logique d'affinité (les militants « repérés » comme étant « bien adaptés » aux lignes de conduite de l'organisation), mais également sur la valorisation de connaissances et compétences à la fois professionnelles et interprofessionnelles. Les négociateurs de branche permanents pour la fédération, ceux « en poste », c'est-à-dire le SG, le SGA, les secrétaires nationaux et fédéraux sont cooptés et recrutés à ces postes stratégiques au regard d'un « capital militant » précédemment accumulé[48]. On n'arrive pas là « par hasard », cela signifie que pour être négociateur de branche, le militant acquiert et/ou développe des dispositions militantes au préalable, liées notamment à l'apprentissage de la négociation à d'autres niveaux. Le fait d'être investi et d'investir des mandats à la fois de négociateur d'entreprise (quelle que soit la taille de l'entreprise du métier d'origine) et de responsable d'organisation au niveau local (responsable d'un syndicat, d'une union locale…) amène un militant à acquérir et développer des compétences à la fois à dimension professionnelle et interprofessionnelle : connaissances en droit, en économie, en comptabilité, connaissance aussi de la branche, de sa situation économique, des rapports de forces avec les autres organisations syndicales. Cette double compétence est valorisée par les responsables en poste dans les fédérations. Autrement dit, il ne faut pas être « novice » pour pouvoir faire face et tenir le rôle de négociateur dans une instance paritaire de branche.
En dehors des compétences techniques, c'est aussi des compétences « relationnelles » qui sont attendues. Ainsi, une compétence par exemple valorisée pour investir ce rôle est la capacité à « prendre la parole ». Présentée comme relevant du « bon sens » pour assurer un rôle de négociateur consistant à faire passer les revendications des salariés par la parole, elle fait l'objet de repérages en interne par les responsables en poste, lors de réunions à la fédération à Paris organisées avec et pour des négociateurs d'entreprise ou lors de déplacements dans les

[48] Frédérique Matonti, Franck Poupeau, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 5, n° 155, 2004.

régions qui leurs sont attribuées (chaque responsable « politique » étant en charge d'une ou plusieurs régions en plus des thèmes confiés).

Un processus qui laisse le plafond de verre se perpétuer ?

Par ailleurs, dans le processus de recrutement des négociateurs de branche et des responsables fédéraux plus largement, on constate une faible part des postes investis par des femmes[49]. Notre étude confirme le « plafond de verre » déjà décrit par Cécile Guillaume où les processus formels et informels de sélection tendent à favoriser les hommes[50], à la fois parce que les femmes accèdent rarement à ces postes, mais aussi parce que les rares qui y accèdent ne sont pas à des positions dominantes dans l'organigramme. Si on peut noter par exemple la constitution d'une équipe fédérale « strictement paritaire » lors du congrès en décembre 2013 de la FBA, ceux qui mènent les délégations de négociation dans les branches ont tendance à être des hommes.

Dans une des fédérations étudiées, les deux seules femmes négociatrices se retrouvent chargées de sujets éloignés des « grands sujets » et se voient en charge de sujets davantage considérés comme « consensuels » comme « L'Europe » ou « la formation professionnelle ». Dans une autre fédération, une seule femme appartient à « l'équipe animatrice du bureau fédéral ». On notera que le lien entre la proportion de femmes dans la branche et la proportion aux postes de négociateur n'est absolument pas corrélé, autrement dit ce n'est pas parce qu'il y a une plus forte proportion de femmes dans la branche qu'il y a plus de secrétaires nationaux ou fédéraux féminins. Ce qui tend à montrer une logique globale, qui dépasse les seules traditions de chaque fédération.

Ce faible nombre de femmes fait l'objet de clichés récurrents, on a pu notamment entendre de manière informelle, par exemple que « *le problème avec les femmes c'est qu'elles ne veulent pas s'investir, elles ne veulent pas quitter leur domicile et leurs enfants plus d'une journée alors c'est compliqué !* ». On touche ici à la question des conditions de travail quand on est embauché par l'organisation pour défendre les salariés et effectuer un travail militant, celui ci est conditionné à une présence effective dans la capitale : pour les non parisiens (la plupart des négociateurs de branche rencontrés également investis dans des mandats internes à la fédération), cela signifie vivre en dehors de son domicile plusieurs jours par semaine, quitter le « foyer », ce qui n'a rien « d'évident » ni pour une femme ni pour un homme. Mais cette situation de « déracinement » est davantage investie par les hommes que par les femmes militantes. La remarque énoncée par ce militant recoupe la question à la fois du recrutement et du « plafond de verre » décrit par Cécile Guillaume et subi par les femmes, où les postes politiques tendent à être davantage investis par et pour des hommes, repérés par des hommes. L'hypothèse suivante peut être faite : le processus de recrutement, par cette logique de

[49] On retrouve ici une tendance observée par Sylvie Contrepoids, « La démocratie, une question de genre ? La participation des femmes à la négociation collective », *Politiques de communication*, n° 2, printemps 2014, pp. 113 – 143.

[50] Cécile Guillaume montre que, malgré une politique « volontariste » dès 1982 de la CFDT pour favoriser un processus de féminisation des adhérents et du tissu militant, une difficulté persiste pour les femmes à « monter » et à « rester » à des postes à responsabilité au sein de l'organisation, Cécile Guillaume, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, vol. 2, n° 78, pp. 39 – 63.

cooptation, dans la mesure où il est effectué par les hommes « en poste », a tendance à favoriser d'autres hommes. Mais les conditions de travail jouent aussi sur un autre aspect, cette fois ci lié à des questions familiales, dans la mesure où ces contraintes spatiales nécessitent un rôle particulier de la part du conjoint, et en l'occurrence plus souvent de la conjointe. Ainsi, les négociateurs de branche rencontrés dans le cadre de cette étude sont principalement des hommes, ceux qui sont originaires d'une région autre que la région parisienne se trouvent contraints par une présence effective à Paris, soit de manière temporaire pour les négociateurs occasionnels, soit de manière quotidienne pour les négociateurs également permanents pour la fédération et dès lors coupés du lieu d'habitation et des liens familiaux plusieurs jours par semaine.

1.2. Les "politiques" et les "techniques" : hiérarchie interne, répartition des mandats et jeu des délégations

Tous les mandats ne se valent pas dans les négociations, certaines sont en effet considérés comme plus « nobles » ou plus importants que d'autres, d'où une distinction entre plusieurs types de négociateurs dans le discours des responsables rencontrés, qui font la distinction entre certains mandats considérés comme « politiques » et d'autres « techniques »[51]. Une distinction à la fois largement utilisée, qui recoupe la hiérarchie interne des fédérations, mais qui est aussi très poreuse selon les situations. Certaines négociations nécessitent ainsi l'intervention du responsable politique (le secrétaire général et/ou le secrétaire général adjoint de la fédération, un secrétaire national en charge du thème négocié), tandis que d'autres sont en grande partie laissées à la libre appréciation de permanents considérés comme « techniques », sous couvert d'en référer au responsable politique, qui conserve souvent le dernier mot sur les négociations et sur la signature. D'autres, enfin, mêlent à la fois les politiques et les techniques, lorsque les premiers sont présents au début et/ou à la fin des négociations et délèguent leur présence le reste du temps. On verra ici deux cas, d'abord celui de la FGMM, puis celui de la FGTE.

Derrière la répartition des mandats de négociateur CFDT dans les branches, on retrouve la logique de répartition des postes et des thèmes ainsi que la division du travail entre secrétaires nationaux (les « politiques ») et secrétaires fédéraux (les « techniciens »). Dans la répartition des mandats, la logique du *nombre de salariés* couverts par une branche recoupe la logique de hiérarchisation militante opérée pour l'attribution des postes en interne. Par exemple, la FGMM regroupe, à côté des conventions collectives territoriales, sept conventions collectives nationales, que les négociateurs associent chacun à une branche[52]. Chaque branche regroupe un certain nombre de salariés : plus de 1 700 000 salariés dans la métallurgie, qui demeure une des branches les plus importantes après le secteur sanitaire[53], 405 127 salariés pour les

[51] On reprend ici la distinction établie par les enquêtés de manière indifférenciée entre les différentes fédérations et à différents postes.

[52] Métallurgie ; services de l'automobile ; RMATP – réparation machinisme agricole et de travaux publics ; récupération, industrie et commerce ; froid ; bijouterie, joaillerie orfèvrerie (BJO) ; fabrication jeux et jouets.

[53] Se référer au tableau de la DARES sur les caractéristiques de l'emploi dans les principales branches du secteur privé reproduit ci-après.

services automobiles, et jusqu'à 9 500 et 10 000 salariés pour les jeux jouets[54]. Les attributions recoupent le nombre de salariés, puisque le secrétaire général (SG) hérite du mandat de négociateur principal pour la branche métallurgie, et le secrétaire général adjoint (SGA) est chargé des six autres branches.

Les critères principaux de la hiérarchisation sont non seulement la taille de la branche, c'est-à-dire le nombre de salariés couverts par celle-ci mais aussi *le thème en jeu* dans la négociation. S'il est considéré comme « novateur » mettant en jeu la ligne de conduite « politique » de la fédération, le thème est pris en charge par le SG et/ou le SGA, si le thème est considéré comme « routinier », il peut être délégué au secrétaire national chargé du thème et/ou au secrétaire fédéral en charge de la branche du dossier traité.

Par exemple, le SGA de la FGMM a tendance à assister davantage régulièrement aux négociations dans la branche services de l'automobile et à déléguer son mandat de meneur de délégation dans les autres branches de taille moindre aux secrétaires fédéraux en charge des dossiers. Le SG de la FGMM assure les négociations sur les classifications ou ce qui touche au statut des salariés car l'enjeu est jugé « important », alors qu'une négociation sur un thème imposé par le législateur aux partenaires sociaux peut se trouver rabattue à de simples « recommandations » négociées « à la va vite », comme pour le contrat de génération.

> *J'ai vu que vous étiez plusieurs [secrétaires nationaux] alors quand ce n'est pas vous est-ce que c'est un autre secrétaire national ?*
> Ça peut arriver ! En général j'y suis toujours pour l'ouverture et pour la clôture et parfois entre les deux s'il y a des sujets sur lesquels il y a des enjeux qui me concernent plus directement. Par exemple, là on a négocié sur le contrat de génération, je ne me suis pas impliqué au-delà de l'ouverture et de la clôture, pas impliqué dans la négociation directement. J'ai suivi ça, mais il y avait d'autres négociations où j'étais très présent d'un bout à l'autre. Ca dépend des thématiques !
> *Sur quelles thématiques vous êtes plus investi ?*
> Sur ce qui touche aux structures de la négociation collective, sur des accords où il y a des enjeux un peu conséquents…Sur des accords qui modifient la structure conventionnelle, sur des choses un peu plus cossues… Je ne sais pas comment dire…Par exemple sur les classifications je vais négocier parce que c'est important le statut. [Par contre] sur le contrat de génération, c'est une négociation qui s'est fait en trois réunions, ce n'est pas pareil ! Là, on ouvre sur l'emploi des travailleurs handicapés (…), je ne pense pas que je serai présent à toutes les réunions !
> *Par exemple sur l'accord sur les contrats de génération, si ce n'est pas vous qui négociez…*
> On a un partage des thématiques ce que nous on appelle l'action revendicative entre les secrétaires nationaux. Les lignes de partage, c'est l'emploi, tout ce qui est métier, formation professionnelle, qualification enfin bon, tout ce qui est rémunération du travail y compris la protection sociale. [D'autre part] tout ce qui est vie au travail, santé au travail et tout ce qui relève plus du droit syndical, des IRP. Et [enfin] [...] sous le thème égalité des chances, c'est l'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations, la diversité, tous les éléments d'égalité de traitement des salariés.
> *Vous êtes présent à l'ouverture et à la clôture car vous êtes seul signataire ou vous pouvez déléguer votre signature ?*
> Ah oui, je peux déléguer ma signature, le secrétaire général adjoint qui est chargé de l'action revendicative peut s'engager lui aussi ! »[55]

[54] Les autres branches comptant respectivement : 75 900 salariés pour RMATP, 32 223 salariés pour la récupération, 21 500 salariés pour le froid, 13 631 salariés pour BJO. Site de la FGMM, consulté le 10 avril 2014.

[55] Entretien avec le secrétaire général de la FGMM, 8 juillet 2013.

Le SG comme le SGA peuvent en effet « déléguer » leur présence comme leur pouvoir de signature à d'autres représentants syndicaux, et l'usage de la délégation mérite que l'on s'y arrête. D'abord parce qu'il permet de rappeler que les négociateurs que l'on étudie ont d'autres tâches, et ne sont pas uniquement négociateurs, ensuite parce que dans le jeu des négociations, être là ou ne pas être là peut vouloir dire plusieurs choses, et constituer un message clair, participer à la « théâtralité » des négociations. Par exemple, un responsable de la FGMM explique participer à la réunion de lancement des négociations pour donner le cadre général et la ligne politique fédérale et, selon le degré d'importance et le thème négocié, déléguer tout ou partie de son mandat à un autre négociateur pour « mener » les échanges. Le fait de ne pas être là lui permet le cas échéant d'intervenir dans d'autres arènes (notamment les réunions bilatérales) que celle dédiée aux réunions formelles, ou de revenir à des moments bien choisis. Dans le second rapport, on verra aussi que dans les grandes entreprises, la problématique est parfois la même entre le DSN (délégué syndical national) et son adjoint.

Le secrétaire général adjoint en charge de l'action revendicative explique ainsi devoir être en capacité de suppléer le secrétaire général en cas de « vacance de poste » et être le négociateur de branche référent pour les six autres branches. Mais lui aussi peut déléguer les négociations de branche à d'autres. Pour certaines branches où les effectifs salariés concernés sont moindres, il est possible que la place de négociateur soit laissée à un secrétaire fédéral (un « technicien ») en charge du suivi des négociations (cas pour la branche récupération ou jeux jouets par exemple). D'autre part, ce type de délégation est aussi répandu pour certaines réunion : par exemple les réunions de commission paritaire où des accords et des avenants sont « régulièrement » conclus sans que la présence effective d'un responsable politique soit considérée comme nécessaire.

Enfin, si la taille effective de la branche et/ou le thème participent à déterminer l'importance accordée au mandat de « négociateur de branche », ils participent également au choix du *nombre de participants* à la délégation (de une à six personnes). Classiquement, les délégations de négociations dans les branches numériquement importantes et/ou au thème de négociation considéré « avec enjeux » comptent premièrement le meneur de la délégation (le secrétaire général accompagné ou suppléé par le secrétaire général adjoint), c'est-à-dire celui qui « prend la parole » face aux autres organisations, syndicales et patronales. Et celui-ci peut déléguer la prise de parole aux autres membres de la délégation (secrétaire national et/ou fédéral en charge du dossier, un ou deux négociateurs d'entreprises, éventuellement un juriste).
À la FGTE, le fonctionnement diffère pour partie de celui observé à la FGMM, la fédération ayant une histoire différente. Dans une logique de rationalisation du fonctionnement de l'organisation, la CFDT a dans le passé mis en place une politique de regroupement ou de « fusion » des syndicats et des fédérations[56] et la fédération FGTE est de ce fait construite à

[56] Sur les logiques de regroupement et de fusion des organisations syndicales, se référer à Adrien Thomas, *Entre démocratie militante et efficience managériale. Rationalisation syndicale et création de fédérations syndicales multibranches en France et en Allemagne*, thèse en science politique, Michel Offerlé (dir.), Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 2008.

partir de la fusion en 1977 de quatre fédérations distinctes : la fédération des cheminots, la fédération générale des transports qui regroupe différentes unions (route, urbains, aériens, autoroute, ports et docks, remontée mécanique), la fédération générale des gens de mer, la fédération générale de l'équipement et des transports.

Longtemps considérée comme une fédération « contestataire » au sein de la confédération par des prises de distance avec les lignes confédérales notamment lors des négociations sur les retraites en 2003 (et ce, contrairement à la FGMM, fédération historiquement forte au sein de la CFDT à l'instar de l'UIMM au Medef), la répartition des négociations de branches semble davantage se fonder dans cette fédération sur une répartition au regard du métier d'origine des négociateurs sélectionnés au sein de l'organisation plutôt que sur une répartition au regard de thèmes confiés au sein du bureau fédéral. La fédération repose sur un regroupement d' « unions fédérales » qui ont conservé une forme d'autonomie de fonctionnement. Si comme à la FGMM, le SGA précise devoir être en capacité de suppléer le SG sur « tous les sujets » et travailler en binôme, pour autant, les négociateurs de branche (en entendant par « branche » « convention collective ») se sont spécialisés dans la conduite des négociations pour une seule convention collective.
Ainsi, le secrétaire général adjoint de l'union fédérale route est le négociateur référent pour le secteur « interurbains – transport de voyageurs » chargé de négocier les accords et avenants de la « convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport » dont il assume la conduite avec son binôme, également membre du bureau de l'union fédérale. Ancien conducteur de car et permanent pour le syndicat, secrétaire adjoint de l'union fédérale route, ayant conservé des mandats locaux (à la différence des responsables de la FGMM), il est le négociateur attitré de cette branche pour la CFDT depuis plus de quinze ans, responsable « politique » ainsi devenu « négociateur expert » de la fédération. Cette durée dans le mandat tranche avec la pratique observée à la FGMM où une norme instaurée en interne veut qu'un secrétaire national ne puisse conserver plus de deux mandats au même poste, empêchant un « politique » (titulaire d'un poste de « secrétaire national » du bureau fédéral) de rester plus de huit ans négociateur référent pour une branche. On retrouve à la FBA et à la FGA la logique de mandatement du négociateur de branche dans la durée. Ainsi, le secrétaire national chargé de la production agricole au sein de la FGA est mandaté depuis 2002, comme secrétaire fédéral puis secrétaire national, négociateur de branche pour la production agricole, en dépit de la règle du non cumul des mandats dans le temps.

Autrement dit, à la FGTE, comme à la FGA et à la FBA, les négociateurs de branche tendent à être à la fois « politiques » et « techniciens » responsables de la ligne fédérale. Mais alors qu'à la FGMM, une logique de répartition par poste au regard du thème confié en tant que responsable politique tend à s'imposer, on observe à la FGTE une logique de répartition par métier et par investissement du mandat sur un temps long. La forte structuration de la FGMM participe à déterminer de manière normative les modes de transmission des mandats de négociation davantage qu'au sein de la FGTE ou à la FGA

Tableau extrait du « Portrait statistique des principales conventions collectives de branches en 2009 », *DARES Analyses*, mars 2012, n° 17, p. 3

Tableau 2 • **Caractéristiques d'emploi par CRIS et pour les principales conventions collectives de branche au 31/12/2009**

			En % des salariés présents au 31/12/2009											
		Effectif salarié au 31/12/2009	Cadres (**)	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Femmes	29 ans ou moins	50 ans ou plus	CDD	Temps partiel	Apprentis	Entreprises de 1 à 9 salariés
Ensemble des conventions collectives de branche		**15 417 600**	**16**	**19**	**32**	**33**	**43**	**25**	**22**	**8**	**21**	**2**	**20**
A	**MÉTALLURGIE ET SIDÉRURGIE, dont :**	**1 737 600**	**24**	**27**	**8**	**41**	**22**	**16**	**26**	**3**	**8**	**2**	**6**
00054	Métallurgie Région Parisienne	290 400	//	51	15	34	27	19	27	3	7	3	6
00650	Métallurgie cadres	411 400	100	//	//	//	20	12	26	2	10	0	4
B	**BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS, dont :**	**1 519 300**	**6**	**7**	**5**	**81**	**11**	**31**	**20**	**6**	**8**	**6**	**34**
01596	Bâtiment ouvriers jusqu'à 10 salariés*	393 900	//	//	//	100	8	40	15	9	10	11	81
01597	Bâtiment ouvriers plus de 10 salariés*	612 000	//	//	//	100	7	32	19	7	7	7	22
01702	Travaux publics ouvriers	208 600	//	//	//	100	4	25	23	4	4	3	8
02609	Bâtiment ETAM*	119 900	//	53	47	//	38	22	22	5	14	2	21
02614	Travaux publics ETAM*	66 900	//	68	32	//	25	23	22	3	5	2	3
C	**CHIMIE ET PHARMACIE, dont :**	**520 800**	**26**	**38**	**11**	**25**	**56**	**19**	**22**	**6**	**18**	**2**	**20**
00044	Industries chimiques	229 600	25	31	9	35	38	16	25	4	9	1	3
00176	Industrie pharmaceutique	133 300	32	40	9	19	58	14	19	5	13	1	2
01996	Pharmacie d'officine	119 000	24	53	15	8	88	30	21	8	41	6	76
D	**PLASTIQUES, CAOUTCHOUC ET COMBUSTIBLES, dont :**	**241 000**	**17**	**21**	**10**	**52**	**29**	**15**	**26**	**3**	**8**	**1**	**5**
00045	Caoutchouc	59 000	13	21	7	59	21	13	33	2	6	1	2
00292	Plasturgie	127 700	13	17	9	61	32	16	21	4	8	1	6
E	**VERRE ET MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION**	**212 900**	**12**	**14**	**20**	**54**	**22**	**17**	**24**	**3**	**8**	**1**	**11**
F	**BOIS ET DÉRIVÉS, dont :**	**304 800**	**12**	**13**	**24**	**50**	**31**	**21**	**23**	**5**	**11**	**2**	**18**
01411	Fabrication de l'ameublement	55 100	9	11	13	67	28	20	25	5	10	4	25
01880	Ameublement - négoce de l'ameublement	70 400	11	10	59	20	44	30	18	8	18	1	28
G	**HABILLEMENT, CUIR, TEXTILE, dont :**	**474 500**	**12**	**12**	**49**	**27**	**67**	**32**	**20**	**12**	**27**	**2**	**22**
00018	Industries textiles	76 500	13	15	16	55	50	12	29	6	12	1	9
00675	Succursales de vente au détail d'habillement	91 800	11	14	70	5	85	49	8	13	42	1	1
01483	Commerce de détail habillement textiles	74 300	9	5	81	5	78	37	21	14	35	5	63
01557	Commerce articles de sports équipements loisirs	54 400	16	8	67	10	43	52	7	22	28	2	25
H	**CULTURE ET COMMUNICATION, dont :**	**599 000**	**33**	**20**	**25**	**22**	**45**	**24**	**20**	**11**	**24**	**2**	**20**
00086	Publicité	80 900	39	27	21	13	53	29	14	8	16	1	25
00184	Imprimeries de labeur	69 100	13	14	12	62	34	14	26	4	9	1	20
01539	Commerces de détail papeterie bureau librairie	68 800	14	23	53	10	48	29	17	8	21	2	38
02148	Télécommunications	81 600	50	22	26	2	39	25	11	5	12	6	3
I	**AGRO-ALIMENTAIRE, dont :**	**821 300**	**8**	**11**	**31**	**50**	**44**	**28**	**20**	**9**	**17**	**6**	**30**
00843	Boulangeries pâtisseries artisanales*	125 600	//	//	47	53	50	48	14	9	26	19	67
01505	Commerce de détail fruits légumes épicerie	62 500	6	4	80	10	58	35	18	13	38	4	67
J	**COMMERCE DE GROS ET IMPORT-EXPORT, dont :**	**374 100**	**20**	**21**	**35**	**24**	**35**	**22**	**20**	**6**	**12**	**1**	**23**
00573	Commerces de gros	332 000	18	21	35	26	34	22	20	6	11	1	21
K	**COMMERCE PRINCIPALEMENT ALIMENTAIRE, dont :**	**654 900**	**7**	**10**	**71**	**12**	**60**	**34**	**14**	**12**	**35**	**1**	**2**
02216	Commerce détail et gros à prédominance alimentaire*	649 500	7	9	71	13	60	34	13	13	35	1	2
L	**COMMERCE DE DÉTAIL PRINCIPALEMENT NON ALIMENTAIRE, dont :**	**411 700**	**12**	**17**	**59**	**12**	**53**	**34**	**16**	**10**	**24**	**2**	**24**
01517	Commerces de détail non alimentaire	117 300	9	10	71	9	63	38	17	13	27	3	40
01606	Bricolage (vente au détail en libre-service)	72 500	9	14	69	8	43	33	11	9	18	1	4
01686	Commerce audiovisuel électronique équipement ménager	73 200	11	12	55	21	36	40	12	13	16	2	21
M	**SERVICES DE L'AUTOMOBILE ET DES MATÉRIELS ROULANTS, dont :**	**517 900**	**9**	**16**	**23**	**52**	**22**	**31**	**20**	**5**	**11**	**6**	**36**
01090	Services de l'automobile	434 400	9	16	24	52	22	32	19	5	12	6	38
01404	Commerce réparation tracteurs matériel agricole BTP	78 100	11	14	24	52	18	28	21	5	8	4	23
N	**HÔTELLERIE, RESTAURATION ET TOURISME, dont :**	**920 400**	**6**	**10**	**70**	**14**	**49**	**41**	**14**	**13**	**33**	**4**	**37**
01266	Restauration de collectivités	92 000	5	19	56	20	55	16	24	7	30	1	3
01501	Restauration rapide	133 100	4	8	80	9	52	71	4	7	66	1	28
01979	Hôtels Cafés Restaurants*	580 100	6	7	71	16	45	40	14	15	28	6	48
O	**TRANSPORTS (HORS STATUTS), dont :**	**860 500**	**9**	**11**	**19**	**61**	**23**	**17**	**24**	**7**	**13**	**1**	**11**
00016	Transports routiers	642 100	7	8	17	68	20	18	24	7	13	1	13
00275	Transports aériens personnel au sol*	91 000	21	31	35	13	41	15	21	3	19	1	1
01424	Transports publics urbains de voyageurs	51 100	2	11	13	73	18	10	31	3	10	0	1
P	**SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL, dont :**	**1 889 900**	**9**	**32**	**49**	**10**	**77**	**19**	**28**	**12**	**39**	**0**	**11**
01147	Cabinets médicaux	84 300	5	30	54	11	93	16	31	7	49	0	72
02264	Hospitalisation privée	237 000	6	32	59	3	85	24	25	14	27	0	1
Q	**BANQUES, ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET ASSURANCES, dont :**	**737 500**	**35**	**29**	**35**	**2**	**59**	**21**	**27**	**4**	**16**	**1**	**6**
01672	Sociétés d'assurances	134 600	40	23	36	2	63	16	29	4	18	1	2
02120	Banques*	263 600	43	36	20	1	55	23	29	3	13	2	0
02128	Mutualité	59 800	20	25	51	5	74	18	29	9	23	0	3
R	**IMMOBILIER ET ACTIVITÉS TERTIAIRES LIÉES AU BÂTIMENT, dont :**	**332 700**	**20**	**23**	**51**	**6**	**59**	**18**	**31**	**7**	**24**	**1**	**53**
01043	Gardiens concierges employés d'immeubles	76 800	//	//	100	//	66	3	56	5	50	0	91
01527	Immobilier	142 800	26	29	38	6	61	25	23	8	17	1	47
S	**BUREAUX D'ÉTUDES ET PRESTATIONS DE SERVICES AUX ENTREPRISES, dont :**	**812 900**	**49**	**20**	**23**	**7**	**38**	**32**	**13**	**8**	**14**	**1**	**18**
01486	Bureaux d'études techniques Syntec	697 200	55	21	17	6	34	31	13	7	13	1	18
02098	Prestataires de services secteur tertiaire	112 400	12	14	62	12	61	40	13	17	21	0	24
T	**PROFESSIONS JURIDIQUES ET COMPTABLES, dont :**	**239 600**	**23**	**18**	**55**	**5**	**74**	**26**	**21**	**5**	**21**	**2**	**37**
00787	Cabinets d'experts comptables	128 200	26	10	61	4	68	32	19	4	18	3	28
U	**NETTOYAGE, MANUTENTION, RÉCUPÉRATION ET SÉCURITÉ, dont :**	**627 400**	**3**	**4**	**25**	**67**	**43**	**18**	**25**	**12**	**38**	**0**	**6**
01351	Prévention et sécurité	144 600	2	3	92	2	13	25	16	9	15	0	6
01810	Entreprises de propreté	356 200	2	3	3	92	65	15	29	15	57	0	6
02149	Activités du déchet	53 200	8	9	8	74	15	16	21	5	8	1	3
V	**BRANCHES NON AGRICOLES DIVERSES, dont :**	**606 800**	**14**	**32**	**44**	**11**	**60**	**31**	**20**	**13**	**32**	**5**	**33**
01516	Organismes de formation	95 300	23	52	20	5	59	16	28	19	42	1	19
02408	Etablissements enseignement privé*	61 500	8	34	57	//	76	13	35	13	58	0	6
02511	Sport	56 000	6	66	20	7	37	35	15	22	52	1	50
02596	Coiffure	106 700	3	1	95	1	88	56	8	10	26	21	82

// : catégorie socioprofessionnelle non couverte par la convention collective.
(*) IDCC agrégés. (**) Y compris chefs d'entreprise salariés.

2. RESSOURCES MOBILISÉES ET MOBILISABLES AU SEIN DE LA FÉDÉRATION : SUR QUELS « OUTILS » LES NÉGOCIATEURS DE BRANCHE S'APPUIENT-ILS POUR NÉGOCIER ?

Les termes de « ressources » et de « compétences » sont utilisés dans le langage commun par les enquêtés, et plus largement véhiculés au sein de l'institution. Le terme de « ressources » a aussi un sens en sciences sociales[57], en tant que concept pour aider à penser ce que les individus mettent concrètement en œuvre quand ils agissent. Au sein de l'organisation, les « savoirs » sur les « bonnes » pratiques font l'objet de transmission par le biais de différents canaux[58], ces ressources sont perceptibles dans des manières d'être et de faire, objets d'une transmission institutionnalisée par le biais de formations internes développées à différents niveaux, comme de manière informelle entre « nouveaux » et « anciens » négociateurs. Si on a décrit dans la partie précédente les modes de sélection pour « devenir négociateur », cette partie aborde maintenant la description des compétences attendues et des « ressources » auxquelles les négociateurs font (ou parfois ne font pas) appel.

On retrouve une relative uniformisation des « qualités » requises pour faire carrière comme négociateur de branche[59] : qualités acquises par l'investissement préalable dans des mandats locaux comme on l'a décrit, mais aussi qualités qui se développent au sein de l'institution. D'abord par un contrôle exercé par les autres responsables fédéraux, le militant recruté pour investir le rôle de négociateur de branche est contraint par le fonctionnement interne aux fédérations à « rendre des comptes », si ce n'est aux militants représentants syndicaux localement et aux adhérents plus largement, *a minima* aux autres membres du cercle fédéral. Ensuite par l'acquisition de certaines ressources, notamment juridiques, il peut développer une certaine autonomie dans l'investissement des mandats et du rôle de négociateur de branche.

---

[57] L'expression évoque particulièrement un courant d'analyse en sociologie politique et en sociologie des mouvements sociaux, celui de la « théorie de la mobilisation des ressources ». Voir à ce propos l'entrée « mobilisation des ressources », dans Olivier Fillieule, Lilian Mathieu, Cécile Péchu (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Science-Po, 2009.

[58] Julien Lusson (coord.), *Construction, développement et usages des savoirs et savoir-faire des élus des CE et CHSCT dans l'exercice de leur mandat…, op. cit.*, Baptiste Giraud, « La formation des élus aux comités d'entreprise : entre formations instituées et apprentissages par la pratique », dans Nathalie Ethuin, Karel Yon, *La fabrique du sens syndical, La formation des représentants des salariés en France (1945 – 2010*), éditions du croquant, Bellecombe-en-Bauges, 2014.

[59] À l'instar des « professionnels » politiques, les « professionnels » syndicaux développent des qualités relativement uniformisées, se référer à Jacques Lagroye, avec Bastien François, Frédéric Sawicki, *Sociologie politique*, Presses de sciences po/ Dalloz, Paris, 2002 [4ème éd.], pp. 135 – 136, on peut reprendre la formulation des auteurs par analogie et dire que « la spécialisation des activités [syndicales] entraîne, par effet d'interaction entre des agents pourvus de compétences différentes, une relative uniformisation des qualités requises pour faire carrière [dans le syndicalisme]. Le recours imposé aux mêmes savoirs, tels que la connaissance des lois et règlements ou celles des principes généraux qui permettent de justifier une prise de position, et l'expérience renouvelée de l'efficacité de certaines pratiques, telles que la menace déguisée ou l'affectation de connivence avec un adversaire potentiel, finissent par constituer une forme de compétence spécifique [des professionnels du syndicalisme]».

2.1. Des manières d'agir attendues et contrôlées

Valoriser la logique de compromis sur la logique juridique

Négocier au niveau d'une branche nécessite l'acquisition de ressources sous forme de savoirs spécifiques pour « faire face » à l'employeur comme aux autres responsables syndicaux. Par « savoirs », on entend à la fois l'acquisition et le suivi de *connaissances* – à dimension économiques et sociales, juridiques, factuelles (sur les métiers en particulier, mais également tout ce qui est lié à l'exercice des métiers concernés par la convention dont le négociateur a la charge, des conditions de travail, possibilités de formation, d'évolution en terme de carrière professionnelle etc.) ; de *compétences* (savoir parler face aux autres négociateurs, défendre un point de vue, expliquer, argumenter…) ; et d'*attitudes* (adopter un comportement compatible avec la ligne de conduite et les valeurs véhiculées au sein du syndicat). Une partie de ces savoirs s'acquiert « sur le tas » selon les négociateurs rencontrés, – *via* la participation comme délégué syndical aux négociations d'entreprise, comme responsable d'union locale, par la participation aux négociations territoriales le cas échéant, comme négociateur d'entreprise « invité » à participer à une délégation de négociation de branche etc. Autrement dit, « savoir négocier » s'acquiert aussi et surtout *en situation* de négociation.
Les formations syndicales constituent par ailleurs un lieu propice de cooptation pour les responsables en place afin de « faire monter » certains négociateurs « bien adaptés » à la ligne de conduite valorisée au sein du syndicat.

L'apprentissage concret de la mise en œuvre de cette ligne de conduite est un des éléments centraux de l'apprentissage du métier de négociateur. Elle se traduit notamment par la promotion d'une capacité à « transformer » ou modifier l'état des droits existants pour les salariés par la voie du compromis davantage que par la voie juridique. Ainsi, un responsable de la FGA s'investit d'abord au niveau local par une adhésion aux « valeurs » et aux revendications portées au sein du syndicat, diffusées par des militants qui l'incitent à participer à des réunions et retrouvées lors de formations syndicales.

> « Dans ma boîte, on essayait de faire en sorte que les horaires soient respectés, que les salaires soient respectés, en gros que le contrat de travail soit respecté. On essayait de mettre en place un certain nombre de choses. L'élevage, vous savez aussi bien que moi que c'est 365 jours par an. Donc il y a les dimanches, il y a les *week-end*, il y a les jours fériés et tout ça, il faut assurer ! On avait mis en place un certain nombre de choses et puis un jour, il y a un des copains qui me dit : on a une plateforme revendicative et on explique, donc on invite très large, viens ! J'y suis allé et je me suis complètement retrouvé dans les revendications de la CFDT que je mettais en fait en place quelque part dans ma boîte, et donc l'adhésion est devenue naturelle ! L'adhésion, ce n'était pas du tout sur un côté juridique, c'était bien sur un projet de société et, comme on dit, de transformation sociale. À partir de là [de son entrée au sein de la CFDT] effectivement dans mon département, on a commencé à négocier. J'accompagnais à la négociation collective parce que la particularité de l'agriculture et de la production agricole, c'est que dans chaque département il y a au minimum une convention collective. C'est-à-dire que dans la convention collective, on va avoir la convention collective qui va réunir les salariés de l'agriculture d'élevage, qui va rassembler les salariés des tracteurs, les salariés d'élevage, le maraîchage, les salariés de la PUMA [...] et il y en a qui vont être plus spécialisés, [par exemple] qui vont être plus maraîchers, car il peut y avoir une activité de maraîchage dans la région très forte, ce qui était le cas dans [ma région]. [Dans ma région], il y

avait deux conventions collectives, il y en avait même trois, une qui était devenue très vite obsolète qui était sur les champignons, à cheval sur [sur deux départements]. Et donc j'ai commencé à négocier et on est très vite repéré !

Vous avez commencé à négocier au niveau départemental, c'est ça ?

Oui. Puis j'ai commencé à faire une formation aussi à l'interpro donc à l'UD, et puis ensuite les rencontres de branches, ce qu'on appelait l'UPF, l'union professionnelle fédérale en production agricole, j'y étais invité. Je commence à monter à Paris, puis après...après à un moment, en 1983, j'ai fait le congrès de la FGA, mon 1er congrès. C'était le congrès de regroupement puisque la fédération était composée de la fédération de l'alimentation et la fédération de l'agriculture qui ont fusionné en 1980 pour faire la fédération telle qu'elle est aujourd'hui et en 1983 je suis rentré au conseil fédéral dans le collège de l'UPF production agricole et du secteur de l'agriculture élevage. Et depuis, je ne suis pas sorti du conseil fédéral. »[60]

On peut noter ici que suite aux lois Auroux, la confédération lance un projet de formation « de masse » des délégués syndicaux au début des années 1980. Les responsables formation de la FGA participent à la valorisation de la pratique de la négociation d'une manière « ascendante » au sein de la Centrale par des échanges avec les responsables confédéraux, et d'une manière « descendante » par la construction et la diffusion de stages portés spécifiquement sur la négociation collective mis en place par le CEFA et développés dans les unions départementales après 1982[61].

Ce qui imprègne les discours militants recueillis en entretiens, c'est la capacité à « *faire se rencontrer des intérêts divergents* » qui ressort comme un *leitmotiv* chez les négociateurs de branche et d'entreprise rencontrés dans les quatre fédérations. On retrouve dans les entretiens effectués avec les négociateurs une mise en mot similaire à celle véhiculée lors de stages CFDT, que ce soit au niveau des stages construits par les fédérations comme à la FGA ou à la FGMM ou au niveau local interprofessionnel. Ainsi, un négociateur de branche depuis 1979 s'exclame en fin d'entretien « *c'est passionnant la négociation ! c'est passionnant de chercher des compromis, de chercher à ce que des intérêts contraires puissent converger pour trouver un accord !* ». Cette attitude est liée selon ce négociateur à ce qu'il appelle la « capacité d'engagement » du côté patronal comme du côté syndical pour « respecter la parole donnée » au niveau de la branche, autrement dit la capacité à « maîtriser ses troupes » pour que l'accord négocié au niveau de la branche soit appliqué dans les entreprises.

« Il y a des théories qui disent que le dialogue social est un frein. Nous, évidemment, on dit l'inverse. C'est un secteur [les assurances] historiquement où le dialogue social est fort. (…) Il y a une pratique. Il y a un usage du bon dialogue. Il y a des restructurations [dans les entreprises], il y a des contreparties. On s'engage dans des accords, ça, c'est toujours le deal. (…) On a des avancées. On a des contreparties, on s'engage, on respecte les accords. C'est le respect de la parole donnée. Parce que le pire pour la CFDT, c'est de signer un accord qui ne s'applique pas ou mal quand les patrons trainent des pieds. On a ce truc, le respect de la parole donnée. On signe un accord, les patrons le respectent, la CFDT signe, elle engage la signature qu'elle défend auprès des salariés. Et le résultat, c'est le salarié qui tranche par rapport au résultat. On voit que même dans une période extrêmement difficile comme maintenant où il n'y a presque pas de marge de manœuvre, par exemple sur les salaires, on a encore beaucoup d'accords. Sur les salaires, on est

[60] Entretien avec un responsable de la FGA, 18 juillet 2013.
[61] Archives confédérales CFDT, série 8H.

> autour de 1%, parce qu'on a une pratique, une histoire du dialogue social. Le succès de la CFDT dans la branche, c'est qu'il faut des résultats visibles par les salariés. Sachant que la différence entre la CGT et FO dans les boîtes, c'est l'attitude. Tous ceux qui ont fait une politique de chaise vide, « on ne négocie jamais rien », style FO, ils ont perdu en 30 ans 50 % de leurs voix ! »[62]

A la différence de la fédération des banques où une majorité des membres du bureau fédéral a quitté la CFDT pour rejoindre la CGT au début des années 2000 par opposition avec la ligne confédérale[63], la fédération des assurances a développé une relation sur un temps long avec la partie patronale, la fédération FFSA, par le biais de négociateurs investis par et pour la fédération dans la durée. La connaissance sur un temps long des « partenaires » permet de mettre en place des stratégies d'action pour faire advenir une ligne de conduite syndicale. Une autre capacité du négociateur rendue possible par un investissement comme négociateur de branche dans la durée est celle de savoir jauger les marges d'action possibles au sein de sa fédération et au regard des autres acteurs de la négociation. Ainsi, au moment des 35 heures, alors que la partie patronale est résolument opposée à toute négociation dans les branches, les négociateurs de branche également chargés de coordonner l'action avec les syndicats des assurances (et parfois en parallèle également mandatés négociateurs d'entreprise, soit comme délégué syndical de leur entreprise, soit par la procédure du mandatement) passent par les négociations d'entreprise pour contourner le niveau de la branche.

> « Il y avait deux choses. C'était une stratégie de notre part et c'était contraint et forcé puisque la branche ne voulait pas négocier. Kessler était contre les 35 heures, donc il ne voulait pas négocier dans les branches. Donc nous, on a fait l'inverse. Avec Kessler, on n'aurait rien eu. [On s'est dit] commençons par les entreprises ! Et en fait, les entreprises étaient très légitimistes au niveau de la branche, même les mutuelles. Je me rappelle, je faisais un bilan de tous les accords qui tombaient et pendant que Kessler [refusait de négocier], tous les adhérents de la chambre patronale signaient des accords partout. »[64]

Le fait de rester en poste sur un temps long contribue à instituer des relations prises dans des rapports interpersonnels et peut constituer une ressource ou une contrainte pour le négociateur. Ainsi, un responsable de la FGMM évoque le départ d'un responsable patronal comme une des conditions, en plus de l'application de la loi sur la représentativité, à « l'évolution » des rapports entre la CFDT et le patronat dans la principale branche de la métallurgie (voir en infra).

Au-delà de ces logiques stratégiques et du suivi d'une ligne « politique » du syndicat, l'acquisition de savoirs à dimension juridique n'est cependant pas absente des connaissances à maîtriser par le négociateur de branche. Ainsi, dans une branche de la métallurgie laissée à un négociateur « technicien », sa capacité à « rédiger » un texte d'accord conventionnel est mobilisée pour suppléer la partie patronale :

[62] Entretien avec deux responsables de la FBA (dont la fusion entre la fédération des banques et la fédération des assurances est effective depuis le congrès de décembre 2013), 20 mai 2014.
[63] Mouvement de départ suivi à la banque coopérative où des élus de la section CFDT ont quitté la section pour rejoindre celle de la CGT, d'autres pour créer la section SUD actuellement majoritaire pour l'entité observée et en partie composée d'anciens militants CFDT.
[64] *Ibid*.

« Dans la branche service auto où tout est structuré on nous fait des propositions de texte juridique pour améliorer la convention, [alors que] c'est vrai que dans [une autre branche de la métallurgie concernant moins de 50 000 salariés] on peut pratiquement être amené à écrire le texte sur table pendant la réunion. Nous on leur a proposé des textes tout faits, ça allait plus vite, le temps qu'ils mettent en route la mécanique, on a dit : on va le faire nous même ! »[65]

Pour autant, c'est bien la logique du compromis qui prime sur la logique juridique. Contrairement aux fédérations patronales dont les délégations sont composées de juristes, les délégations CFDT dans les négociations de branche sont composées de militants permanents pour la fédération au statut de « politique » ou « technicien », pouvant être accompagnés selon le thème négocié et l'enjeu de la négociation de militants d'entreprise. Un juriste peut être amené à accompagner un négociateur de branche lors de discussions en bilatérales avec la partie patronale, endossant alors un rôle « d'expert » en droit, mais il ne participe pas aux réunions formelles de négociation.

« On nous appelle quand il y a un problème (…). À la CFDT, on veut des juristes mais c'est le politique qui décide. [Le secrétaire de la fédération] dit en rigolant : « si on les [les juristes] laisse faire, on n'arrivera jamais à faire le truc ! » »[66]

La valorisation de la logique du compromis sur la logique juridique peut alors comporter le risque de développements « d'illégalisme conventionnel »[67].

Un mandat collectivement contrôlé ?

Le négociateur de branche a souvent un statut de permanent syndical détaché dans la fédération ou il est embauché par celle-ci, et peut garder des mandats locaux (c'est le cas par exemple à la FGTE où les négociateurs de la convention collective « route » ont gardé des responsabilités locales et réservent une journée minimum par semaine à l'exercice de ces responsabilités, ce n'est pas le cas à la FGMM). À ce statut est lié l'investissement dans les organes décisionnels, formels et/ou informels de l'organisation, selon « l'importance » du mandat confié. Ainsi, à la FGMM, les huit secrétaires nationaux se réunissent tous les lundis après-midi pour « faire un point » en bureau fédéral, cette réunion étant l'occasion de présenter l'état d'avancement des négociations en cours, dans cet « entre-soi » décisionnel. Il faut noter cependant que toutes les négociations ne font pas l'objet d'une prise de parole dans ces lieux formalisés, comme l'explique un secrétaire fédéral, l'information peut aussi passer « par le couloir », quand celui-ci parvient à attirer l'attention du SGA quelques minutes pour évoquer une négociation à venir ou en cours.

[65] Entretien avec un responsable de la FGMM, 25 octobre 2013.
[66] Entretien avec un juriste de fédération.
[67] Comme exemple d'un « illégalisme conventionnel » légitimé par la pratique du dialogue social, se référer à Karel Yon, « Constitution et contestation d'un dispositif de mesure atypique : la quantification préalable du temps de travail dans le secteur de la distribution directe », Journées internationales de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, 2012.

Lors d'une réunion de l'observatoire fédéral de la négociation, organisée à la fédération dans la matinée du 11 octobre 2013 sur les NAO pour les responsables des différentes branches de la métallurgie, chaque négociateur chargé de négocier dans une branche a ainsi pris la parole, qu'il soit secrétaire national ou fédéral, devant l'ensemble des membres du conseil fédéral. Pour les branches services de l'automobile, RMATP, jeux-jouets, récupération et BJO, ce sont deux secrétaires fédéraux qui se sont exprimés « face aux autres », c'est-à-dire l'ensemble des secrétaires nationaux et fédéraux, dont le juriste (intervenant épisodiquement de manière à effectuer des « rappels à la norme » juridique), pour « justifier » des augmentations salariales obtenues et des signatures apposées au nom de la fédération. Cette forme de contrôle *a posteriori* oblige les négociateurs de branche, quel que soit leur statut, à rendre compte et à justifier des lignes de conduite suivies et des « résultats » obtenus dans la branche en tant que porteurs de mandats pour la CFDT. Cette réunion trimestrielle relative à un thème décidé en amont (les négociations annuelles obligatoires de branche dans le cas observé) assure une forme régulière de contrôle, sur ce que font les négociateurs de branche. Si ce contrôle par les pairs a lieu dans ce cas *a minima* et *a posteriori*, il n'en est pas moins anticipé par les négociateurs et plus largement par les membres du bureau fédéral, responsables de la ligne politique de la fédération. Dans le cas des salaires, négociation perçue comme « routinière », les responsables et référents « politiques » (le SG et le SGA) ne négocient pas directement et délèguent leur mandat à d'autres représentants fédéraux situés dans la hiérarchie interne à une position inférieure (secrétaire national ou fédéral), mais sans pour autant s'interdire un contrôle, la signature engageant « la CFDT ». Les responsables de branche « techniciens » rompus aux pratiques de négociation savent que négocier « trop peu » dans une branche peut avoir des répercussions sur une autre branche.

Les négociateurs de la convention collective « route » ont adopté un mode de contrôle différent sur la finalité du mandat, la signature étant soumise au vote exercé par les syndicats. Cet attachement à « la base » pouvant s'expliquer en partie par la position d'« entre deux » gardée par les négociateurs, à la fois négociateurs de branche et responsables fédéraux, mais également responsables de syndicat localement. Dans le cas d'une négociation collective, les négociateurs définissent la ligne de conduite fédérale et font état de la nécessaire « pédagogie » pour expliquer certaines « évolutions » auprès de leurs militants, à qui ils soumettent la décision de signature. Celle-ci est apposée si elle obtient 50 % et plus des suffrages remontés « par la base ».

> « Quand il y a un accord, ne serait-ce que pour les NAO par exemple, il y a des propositions, on négocie jusqu'à ce qu'on puisse négocier et puis après on consulte notre base et c'est la base qui dit [s'il faut signer ou non].
> *Et vous faites comment ?*
> Le binôme : Par mail et puis ça va dans tous les syndicats. Il y a des syndicats locaux dans toute la France ! (…)
> *Donc vous n'avez pas un mandat qui est défini par l'équipe d'animation ? Vous parliez tout à l'heure de l'union route…*
> Si, on a un mandat, mais derrière après, on a une autonomie, ce n'est pas l'équipe animatrice qui se prononce ! Par exemple, dernièrement, on a eu une négociation sur la revalorisation des frais professionnels du transport de personnes, là, les ambulanciers sont avec nous, il n'y a pas seulement le transport de voyageurs, l'équipe animatrice se prononce s'ils sont pour ou contre les propositions patronales à hauteur d'une voix, mais c'est bien les syndicats qui sont porteurs de

mandat, et les régions, qui eux [les militants au niveau local] répondent et qui eux ont le poids et la puissance de dire vous signez ou si vous ne signez pas ! Par exemple, pour les grilles d'ancienneté, on a eu une réponse à 100%, on n'a pas eu 1% contre, c'est 100 % pour signer. Pour les frais professionnels, on a eu une réponse pour à 85 %. On a un fonctionnement très démocratique, tout le monde est consulté, tout le monde peut répondre, bon, bien sûr des fois, il y en a qui ne répondent même pas !

Le binôme : Bon, bien sûr on argumente ! On connaît quand même bien la convention collective pour savoir si globalement le salarié y retrouve son compte ou non ! Je prends un exemple par exemple sur la mutuelle conventionnelle, c'est le genre d'accord qui globalement, surtout dans notre secteur, ayant plus de 30% de temps partiels, de salariés précaires, constitue une énorme avancée ! Maintenant le fait d'avoir un accord conventionnel, il y a beaucoup de salariés, enfin un certain nombre de salariés qui ne sont pas contents de cet accord là. Pourquoi ? Parce qu'ils étaient sur la mutuelle de leur conjoint qui était hyper avantageuse, parce que ci, parce que ça, ils étaient obligés d'en payer une 2ème éventuellement ou de sortir de la mutuelle de leur conjoint ! [...]
On ne satisfait jamais 100% des gens, mais il s'agit de faire comprendre aux gens que, même malgré ça, ce n'est pas pour ça qu'ils sont forcément perdants ! Pour en revenir à la mutuelle, par exemple avoir 2 mutuelles n'est pas forcément une mauvaise chose ! Tout simplement en expliquant au salarié : tu as besoin d'une paire de lunettes dans l'année, le complément de la 1ère mutuelle peut être pris en charge par la 2ème.

On est tous spécifiques dans tous les régimes ! On a une obligation morale. Quand on a mis le congé de fin d'activité en place, il y a des gars qui ont dit : « Mais moi, pourquoi je vais payer ? Dans 5 ans je vais partir en retraite, je n'aurais jamais 30 ans de conduite, donc je vais payer pour quelque chose que j'aurais jamais ! ». Ben oui ! Mais c'est la mutualisation (…). C'est comme les premiers retraités qui sont partis qui ont commencé à cotiser pour quelque chose qu'ils n'auront pas. [...] L'accord de 2002, il est passé à quelque chose comme à peine 60 % ! Alors que dedans on avait quand même le 13ème mois, et que cet accord amenait plus de 30 % d'augmentation d'un coup ! Mais il a fallu expliquer beaucoup ! »[68]

La distinction dans les modalités de prise de décision finale relative à la signature apposée à un accord ou avenant révèle un certain état des rapports de forces entre syndicats et fédérations et des manières dont les relations se sont construites au sein des fédérations. La dimension verticale ou pyramidale est ainsi plus développée à la FGMM qu'à la FGTE où les rapports conservent une dimension horizontale. Pour autant, dans les deux cas, on observe une forme d'autonomie dans la définition des lignes de conduite, vis-à-vis de « la position fédérale », dans la définition du contenu que doit prendre le mandat *in situ*. Ainsi, pour le négociateur route, les négociateurs de branche « orientent » la ligne de conduite : même si référer des actions menées directement aux instances décisionnelles – fédérales et/ou syndicales – constitue au sein de chaque organisation un passage obligé, celui qui est chargé d'un thème ou d'un secteur dispose d'une forme de confiance liée à la construction d'un degré d'expertise reconnu en interne par les autres membres de l'organisation.

L'organisation fédérale est traversée par une hiérarchisation hybride, à la fois militante et bureaucratique. Si l'organisation fédérale est pyramidale, avec à la tête le secrétaire général qui assure le rôle de « leader » à la fois politique et bureaucratique, les modes de définitions

[68] Entretien avec le SGA de l'union fédérale route et son binôme, négociateurs de la convention collective interurbains, transport de voyageurs, 2 avril 2014.

du mandat de négociateur de branche, de la prise en charge d'un secteur aux signatures apposées en bas d'un accord varient à la fois au sein des fédérations et entre fédérations. Une fédération regroupe plusieurs branches, plusieurs conventions collectives. Résultats de l'histoire et des stratégies de fusion internes à l'organisation, ces regroupements amènent le secrétaire général, on l'a vu dans le partage des tâches militantes, à déléguer une partie des mandats de négociation. La délégation du mandat de négociateur à un négociateur national ou fédéral contraint le secrétaire général à un contrôle indirect sur l'action déléguée et permet au négociateur de branche ainsi mandaté de développer une autonomie relative dans l'action. Ainsi, un secrétaire fédéral chargé de négocier une « petite » branche de la FGMM explique négocier seul et parfois rédiger lui-même certains textes. Chargé de mission au sein de la fédération depuis 2000, il est en charge des dossiers négociés par le SGA dans les six branches dont ce dernier a la charge. Face au dessaisissement de certaines négociations en sa faveur, le « technicien » a développé des connaissances et compétences à la fois économiques sur les branches dont il est investi, et juridiques à force d'être confronté à des accords et à des questions de droit :

> *Sur cette négociation, qui écrit le texte ?*
> Alors en principe c'est toujours la partie patronale, mais disons là que cette fois là c'est moi.
> *Vous tout seul ou avec* [un juriste] *?*
> Non, parce que sur cette partie là, disons que j'ai des connaissances qui me permettent de dire que je n'ai pas grand-chose à apprendre, des fois sur des vérifications mais sur la base disons que ça va. Je tiens la route sur la formation professionnelle ! [Il rit][69]

2.2. La question de la compétence juridique et le rôle pivot des juristes en « back office »

Parmi les compétences et les ressources mises en œuvre par les négociateurs, dont on a parlé au début de ce chapitre, la question des compétences juridiques et de la mise en œuvre concrète du droit nous intéresse ici particulièrement. Etudier l'appréhension globale du droit permettant en effet de mieux comprendre comment des évolutions juridiques, celles de 2004 et de 2008 peuvent faire l'objet d'appropriations diversifiées par les négociateurs et selon les configurations.

La « juridicisation » des relations entre employeurs et salariés est un débat qui traverse le champ syndical autant que les études académiques. La question n'est pas récente[70], et la négociation est un des exemples parmi d'autres de relation juridicisée entre organisations syndicales et organisations patronales (qui peut aussi passer, par exemple, par le recours aux prud'hommes). Cette juridicisation soulève à notre niveau deux questions : celle de l'apprentissage du droit par les négociateurs, celle aussi des spécialistes du droit : les avocats engagés par la CFDT (au niveau de la fédération ou encore au niveau d'un syndicat), et en interne, au niveau de la fédération, celle des juristes et des services juridiques, qui comptent parfois plusieurs salariés. Même si la CFDT n'a pas des équipes juridiques aussi importantes,

[69] Entretien avec un secrétaire fédéral de la FGMM négociateur de branche au niveau national, 25 octobre 2013
[70] Se référer de manière générale sur ce point à Jérôme Pélisse, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol. 2, n° 86, 2009, pp. 73 – 96.

ce qui constitue un choix politique, que d'autres syndicats français et européens de salariés et d'employeurs, la question reste à poser.

Les négociateurs de branche et le droit

Au cours de leur parcours syndical, les négociateurs se confrontent à l'apprentissage nécessaire de savoir lire un bilan comptable, des expertises économiques et juridiques, des projets d'accord, autant d'éléments avec lesquels ils se familiarisent à travers les formations, les lectures et le travail de terrain. La confrontation à un discours juridique (que l'on retrouve très souvent, en miroir, dans la littérature sur le syndicalisme), ou plus souvent à un discours ponctué de références juridiques, implique particulièrement d'acquérir des compétences à dimension juridique, que ce soit pour l'aide aux salariés, dans un mandat de conseiller prud'homal, ou pour négocier. On notera toutefois que « tout n'est pas du droit dans le droit », et que celui-ci encadre surtout des aspects économiques, les accords négociés portant souvent sur des questions à dimension économique.

L'investissement d'un mandat de négociateur de branche sur un temps long amène le militant à acquérir des connaissances et un *sens pratique juridique* qui lui permettent d'adopter une posture « vigilante » sur les positions patronales ou syndicales, c'est à dire de pouvoir directement travailler sur les textes proposés en se défaisant de l'analyse qui peut en être fait par la partie qui la présente, ou encore de se saisir des nouvelles dispositions conventionnelles nationales et législatives au niveau de la branche. Par exemple, ce savoir acquis sur la durée permet aux négociateurs de la branche route d'adapter et transposer la loi récemment adoptée sur le temps partiel au contexte particulier de « leur » branche.

> « Avant l'accord [du 18 avril 2002 pour lequel les deux négociateurs représentaient la CFDT], on avait un intermittent scolaire qu'on a supprimé et qui est devenu, [...] un conducteur en période scolaire, avec un minimum d'évolutions financières très importantes [...] parce qu'auparavant il n'avait droit à rien. Depuis l'accord de 2002 ils ont droit à l'indemnité des coupures, ils ont droit à l'indemnité des repas, ils ont droit à l'indemnité de l'amplitude. [...] D'ailleurs on combat aujourd'hui la FNTV parce que eux considèrent que ce sont des intermittents et que non l'ANI ne s'appliquerait pas à eux, et nous on dit non, bien évidemment l'ANI s'applique.
> *Alors, je ne comprends pas, c'est sur les statuts qu'ils ne sont pas d'accord, c'est ça ?*
> Alors on leur a dit, on leur a demandé officiellement, puisque la loi les y oblige, à entrer en négociation puisqu'il y a plus de 30 % de temps partiel dans une profession. [...] Eux nous ont répondu : « non, pour nous les conducteurs en période scolaire ne sont pas des temps partiels donc on les exclut donc on refuse d'aller en négociation ». C'est sur ce sujet d'ailleurs qu'on va essayer d'intervenir légalement pour les obliger à venir en négociation. La loi a été reportée, l'application a été reportée au 1er juillet 2014. A partir du 1er juillet 2014 jusqu'au 1er janvier 2016, pour tous les nouveaux entrants la loi s'applique. Mais pour ceux qui y sont déjà ils peuvent demander à titre individuel et par courrier à ce que la loi s'applique aussi à eux, et donc il va y avoir certainement énormément de demandes pour que ça s'applique. [...]
> *Donc là vous avez demandé à ouvrir les négociations ?*
> On a demandé à ouvrir les négo, on a un refus total des patrons et aujourd'hui on est en train de regarder juridiquement comment on peut faire. J'ai interpellé aussi la confédération sur ce sujet-là

pour voir comment on peut faire officiellement pour obliger les patrons à entrer en négociation. Alors on va certainement prendre contact avec un avocat sur ce sujet-là »[71]

En l'absence (très souvent) de formation initiale ou continue dans le domaine, c'est le fait d'être présent sur un temps long qui permet au négociateur de sédimenter des savoirs à la fois en termes de connaissance sur les métiers auxquels la convention en charge s'applique (notamment en dehors du métier d'origine des négociateurs) et en termes de compréhension juridique des rapports entre lois et niveaux réglementaires infra-législatifs. Dans le cas précité, l'argumentaire construit par les négociateurs en collaboration avec un juriste permet une diffusion d'une proposition ou d'une stratégie fédérale de revendication vers les militants et adhérents « à la base », l'évolution juridique peut constituer une occasion de faire avancer des revendications politiques. Elle permet aussi de construire et rendre possible des prises de parole en situation de rencontre avec les autres parties patronales et syndicales : en ce sens le droit est parfois un discours technique qui structure les échanges plus proprement politiques (et permet parfois de les dépolitiser, notamment par rapport à d'autres organisations syndicales).

La place et le rôle des juristes

Les négociateurs de branche acquièrent et développent des compétences à dimension juridique, sans pour autant « devenir juristes ». Dans certains cas, au niveau des branches comme des entreprises, on peut noter que des accords pris comme « modèles » se trouvent largement recopiés d'une négociation à l'autre, où seuls quelques chiffres sont modifiés parfois, et ne font donc pas nécessairement l'objet d'un travail d'écriture *ex-nihilo*.
Le sens pratique juridique des négociateurs apparaît ainsi limité selon les juristes, dont certains regrettent l'absence de formation à portée juridique pour les négociateurs de branche, ou la faible participation qu'elles suscitent quand elles existent, ou encore la rareté des formateurs juristes. La question est autant celle du « bon droit », au sens de connaissances acquises en droit, que de l'accroissement de leur charge de travail, qui inclut de répondre de manière individuelle à de nombreuses sollicitations sur des questions qui relèvent pour eux du domaine de l'évidence et qui pourraient et peuvent faire l'objet d'acquisition lors de formations spécifiques, comme le montre la construction par la juriste d'une formation fédérale relative à la loi du 20 août 2008 pour les négociateurs en entreprise au sein de la FGTE par exemple.

Aussi, le rôle d'un juriste apparaît nécessaire et ces derniers sont notamment mobilisés pour aborder toutes les questions inédites et les conséquences d'évolutions législatives ou de la jurisprudence, d'une part, et, d'autre part, pour toutes les questions de formulation juridiquement « adéquates » et la « mise en mots » juridiques de revendications syndicales comme pour effectuer un travail d'alerte sur des conséquences juridiques possibles de formulations patronales dans les accords. Ces acteurs peu étudiés dans les organisations

[71] Entretien avec les négociateurs de la branche transport de voyageurs, 2 avril 2014.

syndicales[72] ne participent pas directement (ou rarement dans le cas de négociations jugées « techniques » par les négociateurs) aux réunions formelles de négociations paritaires (mixtes, c'est-à-dire avec la présence d'un représentant de l'Etat, ou non), mais jouent un rôle d'intermédiaire pour l'accès au droit en amont et en aval. Le juriste participe à traduire les propositions patronales et syndicales en termes conventionnels, c'est-à-dire à transcrire ce qui se dit et ce qui est souhaité par les différentes parties, il anticipe les possibles effets des propositions émises. Rôle d'intermédiaire dans le rapport au droit des négociateurs de branche, le juriste assure un rôle de traduction des règles de droit (nouvelles lois et jurisprudence en cours, conventions et accords précédemment conclus…) et de transmission de ces savoirs aux négociateurs de branche (et d'entreprise). Le juriste, en assurant ce rôle de passeur de connaissances juridiques permet au négociateur de branche de justifier la ligne de conduite fédérale adoptée en séance de négociation, et d'acquérir et développer des dispositions à dimension juridique inhérentes aux discussions entretenues au huis clos de la salle de négociation.

Le juriste endosse un rôle à facettes multiples. Un *rôle de référent* et de formateur au « bon » droit, car il est contraint de se tenir informé des évolutions des règles législatives et jurisprudentielles, et a pour mission d'informer, d'alerter, de prévenir les modifications à venir et en cours, et des conséquences que peuvent avoir certaines formulations ou certains termes dans les accords soumis à son expertise (par exemple soulever l'absence de dispositions contraignantes dans l'accord négocié, ce qui arrive fréquemment dans le cas de négociations imposées par le législateur), ou traquer les « coquilles » plus ou moins volontaires, dans certains accords. Autrement dit, l'adaptation des négociateurs de branche aux évolutions législatives et conventionnelles passent en partie par la transmission et la traduction des enjeux et des règles de droit effectuées par le juriste. A cet égard, en l'absence de participation par le négociateur à une formation instituée en interne sur les règles modifiant la structure des rapports conventionnels (comme la loi du 4 mai 2004 et la loi du 20 août 2008), le juriste est contraint à un effort de répétition et d'adaptation face à l'interlocuteur, non professionnel du droit (malgré l'acquisition de savoirs à dimension juridiques) et négociateur en charge d'appliquer et de créer du droit pour les salariés.
La diffusion de ces savoir juridiques passe par plusieurs canaux : dans les réponses qu'il peut apporter aux questions que les négociateurs lui posent ; par le biais de notes juridiques, rendues publiques ou non au sein de la fédération ; et par la participation voire la construction de formations fédérales. C'est le cas de l'exemple précédemment cité à la FGTE sur la loi du 20 août 2008 où la juriste a participé à construire et animer des formations pour expliquer le contenu et les effets de la loi aux militants et responsables demandeurs d'une formation spécifique, mais orientée davantage vers le niveau de l'entreprise.

[72] Dont on gagnerait à étudier les parcours, et les compétences souvent très appréciées s'ils viennent à embrasser une autre carrière après le travail dans une fédération : il semblerait qu'un certain nombre d'entre eux deviennent avocats, ou bien sont recrutés par des DRH. De la même manière, il serait intéressant de se pencher sur la place particulière que la CFDT accorde à ces juristes, par rapport notamment à d'autres organisations syndicales, et en lien avec le rapport global que la confédération entretient à la « juridicisation » des relations sociales, entendues comme un recours accru au droit dans les interactions ordinaires des relations de travail, sur ce point se référer à Jérôme Pélisse, « Judiciarisation ou juridicisation ?... », *op. cit.*

Le juriste endosse aussi un *rôle de traducteur* des valeurs portées par le syndicat, un rôle de technicien ou d'expert clef, chargé de traduire des orientations et revendications syndicales ou « politiques » en règles de droit à portée normative (en ce sens, il conserve la main sur le fait d'*écrire* ou plus souvent de réécrire les propositions patronales et de *relire* ce que les négociateurs ont pu écrire). Si cette faculté peut être acquise par imprégnation et répétition par le négociateur de branche, elle reste à l'initiative du juriste en cas de création normative et/ou de contrôle. Ce rôle de traducteur des valeurs vaut aussi, comme on l'a souligné plus haut, pour les valeurs et les stratégies portées par les propositions patronales, qui sont d'emblée formulées en termes juridiques dans les propositions d'accords, et derrière lesquelles le juriste peut déceler des pièges ou des intentions politiques masquées. De la même manière, il alerte sur le sens politique que peuvent prendre certains contentieux : il transmet ainsi aux permanents les données leur permettant de prendre une décision, sur l'opportunité d'appuyer ou non certains contentieux.

Enfin, le juriste est un *atout* pour le « théâtre » des négociations, sa présence physique pouvant être mobilisée par le négociateur de branche lors de réunions en bilatérales avec la ou les parties patronales, permet de montrer l'importance qui est accordée à la négociation en cours ou la tournure technique plutôt que politique qu'on entend lui donner. C'est particulièrement le cas pour un syndicat comme la CFDT, où la mise en avant de compétences techniques et d'un recours à l'expertise est jugée importante. Le juriste participe ainsi directement (dans le cas de participation à une réunion bilatérale) ou indirectement (par le biais de conseils ou propositions de mises en écrit), par la formulation de certains articles en vue d'anticiper les possibilités de « verrouiller » un accord ou certaines dispositions. Pour autant, dans les fédérations observées, le fait d'avoir un nombre limité de juristes embauchés comme salariés ne permet pas à ces derniers d'effectuer un suivi exhaustif de l'ensemble des négociations de branche, la charge de travail étant par ailleurs largement constituée par l'accompagnement et le suivi des litiges individuels et collectifs.

3. HISTOIRES DE PRATIQUES : HÉRITAGES ET FORMES D'ADAPTATION AUX MODIFICATIONS LÉGISLATIVES

Au regard des entretiens menés avec des responsables issus de quatre fédérations aux formes d'inscription historiquement diversifiées au sein de la confédération et aux histoires internes variées, trois « évolutions » se retrouvent citées par les négociateurs comme étant les principales ces dernières années : *la multiplication de thèmes imposés ou recommandés par le législateur et le développement des accords cadres dans les branches*, qui laisseraient au niveau de l'entreprise une « autonomie » plus importante pour s'adapter au contexte particulier de l'entreprise ; *la difficulté à négocier dans un contexte « de crise » économique*, justification mobilisée par la partie patronale pour freiner les avancées sociales voire utilisée pour détricoter des droits acquis ; et en dernier lieu mais généralement première citée, *la prise en compte de la représentativité syndicale fondée sur l'audience électorale*, pouvant modifier les pratiques de négociation du côté patronal et du côté syndical.

Comme précisé au début du rapport, l'étude a été menée d'avril 2013 à avril 2014, soit près de 10 ans après l'adoption de la loi du 4 mai 2004. Si cette loi est « entrée dans les mœurs » au sens où elle appartient désormais au quotidien des négociateurs de branche, celle du 20 août 2008 commence seulement à s'appliquer dans les branches après un premier cycle électoral dans les entreprises et la publication du décret ministériel en mars 2013. Prendre en compte la représentativité effective fondée sur l'audience électorale et non plus sur les critères historiques de représentativité a pu bouleverser les configurations sociales, les jeux d'alliances et de coalitions, les rapports de force entre organisations syndicales et patronales et les relations entre négociateurs de branche au regard des résultats agrégés contribuant à définir de manière chiffrée le « poids » de chaque organisation syndicale. Ainsi, le rapport DARES souligne la multiplicité des configurations possibles dans les branches, une même loi ne s'appliquant pas de la même manière selon les formes prises par les relations sociales dans une branche ou une entreprise[73].

La plupart des négociateurs de branche rencontrés étaient déjà en charge de négociations de branche avant la loi de 2004, de sorte qu'ils sont particulièrement bien placés pour jauger des formes d'usage de cette loi sur les négociations. Or, on remarque que leurs discours évoquent plutôt des modifications conventionnelles structurant une partie du cadre des négociations actuelles, mises en place par impulsion patronale avant la loi de 2004 (cas dans le secteur transport de voyageurs avec l'accord du 18 avril 2002, cas dans le secteur de la banque avec une renégociation de la convention collective au début des années 2000), ou évoquent surtout les modifications des rapports de forces entre organisations syndicales et patronales dues à l'application effective du 20 août 2008 dans les branches.
Pourtant, d'une signature unique d'un « partenaire » syndical, la loi de 2004 impose d'obtenir une majorité de signature pour valider un accord et étend les possibilités de déroger *in pejus*[74] au niveau de l'entreprise en l'absence de clause impérative (et à l'exclusion des questions de salaires minima, des grilles de classification, de la mutualisation de certains financements comme la prévoyance et la formation professionnelle). Mais une étude portée sur la période 2004 – 2007, soit avant l'adoption de la loi du 20 août 2008, constate un recours insignifiant à la possibilité de déroger au niveau des accords d'entreprise et explique les raisons du non usage de cette possibilité par le « verrouillage » établi par les négociateurs de branche utilisant l'insertion de clauses d'impérativité, preuve, pour les auteurs, d'une volonté des négociateurs de branche de garder la main mise sur la définition du statut professionnel des salariés, laissant les possibilités de déroger principalement sur l'organisation du travail dans l'entreprise[75].

La loi de 2004 imposait la validation d'un accord de branche par une majorité en nombre de syndicats, soit, en présence de cinq syndicats représentatifs historiquement, le recueil des signatures de trois organisations sur cinq. La loi du 20 août 2008 bouleverse les règles de

[73] Sophie Béroud, Karel Yon (coord.), *Quand la loi entre dans les mœurs…,op. cit.*
[74] En droit, la "reformatio in pejus" désigne une décision en appel jugée plus mauvaise que la décision en première instance.
[75] Olivier Mériaux, Jean-Yves Kerbouch, Carine Seiler, *Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*, rapport DARES, août 2008, n° 140.

représentativité et de validation des accords d'entreprise et de branche. Mais dans les branches, l'application de la règle de représentativité fondée sur les résultats aux élections est particulièrement récente, et fait encore l'objet de mesures transitoires jusqu'en 2017. Tout cela empêche un certain recul et une distance temporelle tant pour les acteurs négociateurs que pour l'analyse : qu'en est-il en pratique et que peut-on en dire à ce stade des premiers usages de l'application de la représentativité dans les branches observées ? On propose dans un premier temps de restituer comment les négociateurs se saisissent de cette nouvelle forme de légitimité assise sur l'audience électorale. D'autres « évolutions » ont par ailleurs été soulignées davantage par les juristes rencontrés que par les négociateurs de branche, notamment sur les usages patronaux des possibilités de révision des conventions collectives de branche, ce que nous abordons dans un deuxième temps. Pour finir, on propose de décrire et questionner les relations entretenues entre négociateurs de branche observés lors d'interactions quotidiennes.

3.1. L'audience électorale : à la fois contrainte et ressource nouvelle pour l'action

Cette règle nouvelle peut contraindre les organisations syndicales à des alliances avec d'autres représentants syndicaux en l'absence du recueil de suffrages représentant 30 % pour signer ou 50 % pour contester, c'est toutefois encore difficile à observer dans les branches, puisque la représentativité n'a été que très récemment (et encore partiellement) mise en place.
A ce stade, elle peut constituer une ressource nouvelle pour agir et contraindre les organisations patronales à « penser avec » la CFDT. C'est le cas en particulier à la FGMM, bastion historique de l'UIMM et de FO, qui s'allie avec la CGC et la CFTC, notamment depuis 2004 et la contrainte légale de la majorité en nombre de signatures. Un responsable présent dans la fédération depuis le milieu des années 1990 souligne la difficulté à faire avancer des revendications à l'époque, dans un contexte de partenariat institué entre la principale organisation patronale et l'organisation syndicale historiquement liée à celle-ci, FO (alliée à la CFTC et à la CGC le cas échéant). La modification des règles de signature est alors utilisée par le négociateur de branche pour chercher à modifier les rapports à la fois avec la partie patronale et avec les organisations syndicales : des stratégies nouvelles sont rendues possibles par un rééquilibrage des rapports de forces obtenu par la prise en compte imposée légalement du « poids » de l'audience électorale pour valider un accord.

> « Il y a eu beaucoup d'évolutions ! Je ne sais pas l'ordre d'importance mais les éléments qui ont beaucoup compté, c'est qu'il y a eu une grave crise à l'UIMM qu'on ne peut pas complètement séparer de la réforme de la représentativité qui est intervenue tout de suite après. Mais disons que ces deux éléments concomitants ont profondément modifié les relations sociales dans la branche. Il y avait une espèce d'habitude de partenariat privilégié entre la CGC, FO et la CFTC qui s'est effondré avec l'affaire de l'UIMM et aujourd'hui avec la nouvelle mesure de la représentativité qui exige une nouvelle majorité de signature [...]. Il n'y a plus cette habitude. Les discussions se font avec toutes les organisations syndicales et on a aujourd'hui un rôle beaucoup plus considéré dans les négociations nationales.
> *C'est-à-dire qu'avant, les discussions…*
> C'était pas forcément toujours loyal »[76]

[76] Entretien avec un responsable de la FGMM, 8 juillet 2013.

Article publié par le secrétaire général dans *Les Echos* en 2006 sur la situation de l'UIMM



LesEchos.fr

Les Echos N°19742 du 01 Septembre 2006
Page n° 15

LE POINT DE VUE DE

Rentrée sociale : la lourde responsabilité de l'UIMM

DOMINIQUE GILLIER

Le Medef va-t-il en finir avec le surplace ? La réponse ne dépend pas que de Laurence Parisot, mais aussi de l'Union des industries et métiers de la métallurgie. L'UIMM, le plus puissant des syndicats professionnels, est déterminante dans le système patronal par sa force, faite de quatre armes.

D'abord, l'UIMM rassemble les grandes entreprises privées de l'industrie (automobile, aéronautique, électronique, etc.) et de nombreuses PME organisées en syndicats territoriaux (1,8 million de salariés en tout) qui lui ont donné depuis plus d'un siècle la mission claire de fabriquer le social en France face aux syndicats. Ensuite, l'UIMM dispose d'une force de lobbying redoutable, épaulée par un service juridique interne capable de préparer à la chaîne des projets de lois, des amendements, des règlements, des accords sur tous les sujets de droit touchant à l'entreprise. En outre, l'UIMM maîtrise la politique, les moyens, les responsables du Medef. Jusqu'à l'élection d'Ernest-Antoine Seillière en 1998, elle faisait les présidents du Medef. Et même si en 2005 elle a essuyé un revers avec l'élection de Laurence Parisot, issue des services, l'UIMM est toujours « derrière » eux, notamment lors des principales négociations interprofessionnelles, pour garder la main sur le mouvement. Enfin, l'UIMM a instrumentalisé le dialogue social dans la métallurgie en tissant des liens privilégiés avec trois syndicats (FO, CFE-CGC, CFTC). Cet ordre parfait, l'UIMM peut rêver qu'il perdure. Oui mais voilà, le monde change...

Primo, les entreprises changent. Les grandes ont un espace et une vision mondialisés. Les plus petites, en sous-traitance et sous leur pression, ont peu de marges de manoeuvre. Toutes sont de moins en moins demandeuses de lois et d'accords externes. Alors qu'elles ont donné à l'UIMM la haute main sur les lois et conventions du travail, elles aspirent à créer le droit ou la liberté chez elles. Négociations interprofessionnelles et de branche s'appauvrissent. Le politique multiplie les initiatives législatives, souvent sans concertation, mais surtout sans réel effet, quand les budgets sont exsangues et que la complexité des situations demande du sur mesure.

Secundo, le monde patronal change. Si l'industrie reste déterminante économiquement, son poids en emplois directs diminue fortement. D'autres secteurs ont émergé, comme les services.

Tertio, les accords UIMM sont de moins en moins présentables aux salariés. Les syndicats partenaires privilégiés de l'UIMM dans la métallurgie deviennent plus réfifs quand le « grain à moudre de jadis » se transforme en « cailloux à avaler ». Le dernier accord, signé par eux en 2005 sur le temps de travail, comportait plusieurs contraintes pour les salariés sans contreparties : une instabilité salariale avec un volume d'heures supplémentaires à la seule disposition de l'employeur, la possibilité pour lui d'utiliser le compte épargne temps comme amortisseur, l'application du forfait jour aux non-cadres.

Quarto, avec la faible croissance et le redéploiement mondial de l'économie, le social ne suit plus simplement l'économique. Il lui est étroitement imbriqué, car désormais la compétitivité dépend avant tout du capital humain. Ce n'est ni un hasard, ni une affaire de style, si Parisot parle de « délibération sociale », de « diagnostic commun ». Les modalités du dialogue social sont en débat pour tendre vers une démocratie sociale forte. Salariés et employeurs vont aborder une période charnière, où après la révolte du CPE semble se faire jour, sur le terrain politique et social, un vrai besoin d'innovation. De surcroît, l'Europe devient un niveau supplémentaire de dialogue social : interprofessionnel (plusieurs accords sont déjà conclus), de secteurs (une trentaine de comités de dialogue social sectoriel sont à l'oeuvre) et d'entreprise (des centaines de comités européens sont créés).

L'UIMM doit donc reprendre une position porteuse de la responsabilité sociale des entreprises, sur laquelle elle fonde historiquement sa légitimité, car nous avons besoin d'ouvrir les chantiers d'un nouveau pacte social. Par exemple, sur le dialogue économique avec les syndicats, ou sur le rétablissement de transferts sociaux des grands groupes vers les salariés de leurs sous-traitants, car l'entreprise en réseau pourrait être plus solidaire. L'UIMM pèsera lourd dans les choix du Medef pour cette rentrée sociale. Si elle ne se laisse pas intimider par ses troupes les plus conservatrices ou les plus libérales, elle pourrait sortir avec le Medef du surplace. En tout cas, la CFDT (et d'autres peut-être) est prête à redonner du contenu, et plus qu'un cadre, à la négociation nationale interprofessionnelle, en l'articulant avec la force de la loi et avec l'opérationnalité des accords de branches : sur la sécurisation des parcours professionnels, la politique active de l'emploi ou le contrat de travail. Ce qui appelle les grandes entreprises et des organisations comme l'UIMM à s'ouvrir sur l'intérêt général. L'avenir nous dira bientôt si cet appel est entendu.

DOMINIQUE GILLIER

DOMINIQUE GILLIER est secrétaire général de la fédération de la métallurgie CFDT.

Tous droits réservés - Les Echos 2014

Pour le responsable rencontré, l'application de la loi du 20 août 2008 permet une considération nouvelle pour les négociateurs porteurs du sigle CFDT dans la branche métallurgie. Au regard des résultats nouvellement agrégés, la CFDT se positionne en effet comme première ou seconde organisation selon la branche considérée et comme seconde organisation derrière la CGT selon les résultats agrégés pour l'ensemble des branches. La fédération publie les chiffres obtenus pour les conventions collectives nationales et territoriales dans le journal fédéral en avril 2013 et reproduits ci-après (et plus en détail en annexes)

CLEFS DE LECTURE DES TABLEAUX DE RÉSULTAT

(1) Le nombre de salariés inscrits correspond au nombre de salariés inscrits sur les listes électorales des entreprises dont les procès-verbaux d'élections professionnelles (CE, DUP ou à défaut DP) seront pris en compte, du scrutin TPE et du collège des salariés de la production agricole de l'élection aux chambres départementales d'agriculture.

(2) Le nombre de suffrages valablement exprimés correspond au nombre de votants moins les suffrages blancs et nuls.

(3) Le taux de participation est calculé à partir du nombre de votants rapporté au nombre de salariés inscrits.

(4) Le nombre de suffrages valablement exprimés comporte des décimales en raison des répartitions de voix au sein des listes communes qui s'expriment en pourcentage du nombre total de suffrages recueillis par celles-ci.

(5) La représentativité relative est calculée sur les seuls syndicats représentatifs. Ce sont ces chiffres qui déterminent le seuil minimum de représentativité des signataires d'un accord de branche pour qu'il soit valide (représentativité d'au moins 30 %) ou pour exercer le droit d'opposition (représentativité d'au moins 50 %).

(6) Le seuil minimum de voix obtenu par un syndicat pour qu'il soit représentatif est de 8 %. Toutefois, une disposition prévoit que pendant les quatre ans qui suivent la première mesure de la représentativité, soit jusqu'au 21 août 2017, est présumée représentative toute organisation affiliée à une organisation représentative sur le plan national interprofessionnel, même si elle n'atteint pas le seuil de 8 %. C'est le cas par exemple de la CFTC dans la métallurgie au plan national.

Résultats dans la branche métallurgie sur le plan national

Les résultats résultent de la consolidation des chiffres des 76 champs conventionnels territoriaux des salariés non-cadres, avec ceux du champ de la convention collective non-cadre de la sidérurgie et ceux du champ de la convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie.

Métallurgie toutes catégories pour l'application des accords nationaux toutes catégories	1 159 078 inscrits (1)	800 574 votants	742 999 exprimés (2)	Participation 69,07 % (3)

Syndicats	*Résultat électoral (4)*		*Représentativité relative (5)*
CGT	29,48 %	219 067,95 voix	31,16 %
CFDT	25,64 %	190 485,32 voix	27,10 %
CFE-CGC	16,54 %	122 898,00 voix	17,48 %
FO	15,68 %	116 475,00 voix	16,57 %
CFTC	7,27 %	54 027,00 voix	7,69 % (6)
UNSA	2,00 %	14 890,00 voix	Non représentative (6)
Solidaire	1,34 %	9 966,00 voix	Non représentative (6)
Autres syndicats	2,05 %	14 810,27 voix	Non représentatifs (6)

La CFDT est la deuxième organisation. Coalisée avec n'importe lequel des quatre autres syndicats, elle atteint la capacité de signature valide. Coalisée avec la CGT ou avec deux des trois autres syndicats, elle peut exercer un droit d'opposition.

La CGT est en capacité de signer seule des accords. Coalisée avec la CFDT ou avec deux des trois autres syndicats, elle peut exercer un droit d'opposition.

La CGC et FO coalisées ont la capacité d'accord valide.

Remarque : *en l'absence de la règle qui permet à la CFTC de rester représentative jusqu'en 2017, la FGMM-CFDT frôlerait à elle seule les 30 % nécessaires à la validité d'un accord puisque la représentativité relative s'établirait alors comme suit :*

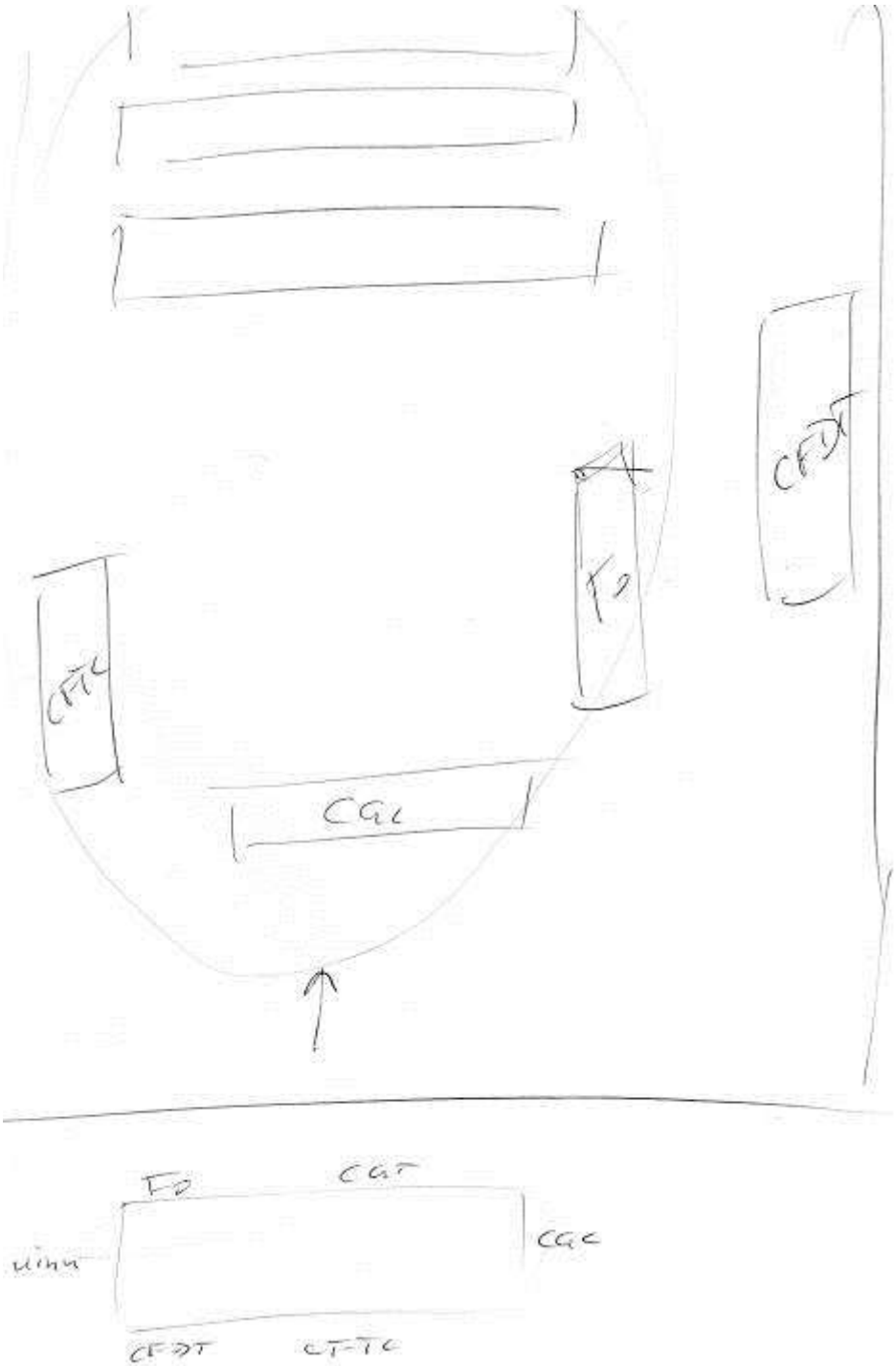
Toutes catégories :

CGT	*33,76 %*
CFDT	*29,35 %*
CGC	*18,94 %*
FO	*17,95 %*

Et pour les seuls non-cadres :

CGT	*41,13 %*
CFDT	*29,99 %*
CGC	*8,51 %*
FO	*20,36 %*

Cette nouvelle « place » de la CFDT est autant symbolique que très concrète. D'une position reléguée derrière FO à la table des négociations de manière rituelle, le secrétaire général espère conserver la place acquise à l'occasion d'un changement de salle « à côté » de l'UIMM et face à FO, symbole d'un placement comme interlocuteur « qui compte » et « avec lequel il faut compter », comme l'indique ce dessin réalisé par un responsable en entretien, et qui indique bien la proximité nouvelle avec la CFDT, placée au même niveau que FO.



Dessin réalisé en entretien, placement des organisations syndicales lors des négociations avec l'UIMM (en haut, place traditionnelle, en bas, nouvelle place)

Successeur de Marcel Grignard à la tête de la FGMM en 2005, l'actuel secrétaire général hérite de relations historiquement construites dans la branche, où l'UIMM a « l'habitude » de négocier avec FO comme partenaire privilégié. Le départ de Denis Gautier-Sauvagnac n'a pas pour effet à lui seul de modifier des relations construites dans la durée, même si le « style » de négociation varie. Par l'application de la prise en compte du « poids » électoral agrégé au regard des résultats obtenus dans la branche, le secrétaire général parvient à modifier la manière de négocier en salle et en dehors, lors des bilatérales avec la principale organisation patronale. D'une position reléguée derrière FO, le négociateur CFDT (le secrétaire général ou le secrétaire national qui prend la tête de la délégation pour le remplacer) peut appuyer les revendications portées en séance sur une légitimité nouvellement constituée et avec laquelle « il faut compter » concrètement, soit pour valider l'accord par alliance avec une ou plusieurs autres organisations syndicales, soit pour empêcher qu'il soit contesté par alliance possible notamment avec la CGT.

> « Alors aujourd'hui avec l'effet de seuil je dirais qu'on a dans la métallurgie [...] une majorité d'organisations, dont la nôtre. (…)On a une majorité qui représente plus de 70 %, près de 75 % [en considérant les autres organisations réformistes].
> [...] Mais même la CGT est traitée de manière différente [aujourd'hui] !
> *C'est depuis* [Il me coupe]
> Depuis la crise de l'UIMM.
> *Depuis le départ de Denis Gautier-Sauvagnac ?*
> Voilà. Et c'était une des conditions pour qu'on reprenne des relations normales. Et donc le changement radical à la tête de l'UIMM a permis ça, et la réforme de la représentativité a inscrit dans le marbre le fait qu'on ne pouvait plus fonctionner sur le schéma ancien.
> *Et vous avez des contacts directs avec Jean-François Pilliard ?*
> On en a toujours eu ! [...] Vous savez quand on négocie on a des contacts directs...Mais disons qu'il y en a qui avaient des contacts indirects, clandestins ! [il rit] Les choses sont dans la normalité, tout le monde peut s'exprimer et avec la mesure de la représentativité c'est indéniable maintenant, parce qu'entre la CGT et nous, on a la capacité d'opposition, donc ce n'est plus possible le retour au schéma ancien ! »[77]

« L'effet de seuil » n'a toutefois pas pour effet de modifier le nombre d'acteurs syndicaux, aucun « nouvel entrant » ne parvient à atteindre les 8% nécessaires pour entrer « dans le jeu » des négociations de branche, les syndicats représentatifs au niveau national bénéficiant d'une application du seuil des 8% retardé à 2017 dans les branches (cette disposition spécifique s'appliquant dans le cas de la CFTC notamment pour la branche métallurgie), les négociateurs syndicaux présents autour de la table des négociations de branche restent inchangés. Cette forme d'immobilisme dans la configuration du jeu ne doit pas pour autant cacher les usages possibles des « effets de seuil » par les acteurs, notamment dans le cas de la CFDT où le secrétaire a pu souligner une position dans le jeu des négociations réévaluée à l'aune du « poids » de l'audience électorale.

[77] Entretien avec un responsable de la FGMM, 8 juillet 2013.

Le cas de la FGTE

Dans les autres branches de la fédération, les négociateurs font également état d'une modification des rapports avec la partie patronale. Dans le cas de la FGTE, le résultat obtenu de l'agrégation des suffrages exprimés dans les entreprises du secteur des transports de voyageurs dépasse les 30 % pour la CFDT. Les négociateurs de la branche se trouvent ainsi en capacité de signer seuls un accord, l'alliance étant nécessaire uniquement pour contrer la validation d'un accord. Sans modifier l'attitude des négociateurs qui ont pu assumer par le passé le fait de signer seul un accord modifiant durablement les règles d'indemnisation des conducteurs par exemple (dans le cas de l'accord du 18 avril 2002), le fait d'obtenir et de dépasser le seuil nécessaire à la validation d'un accord permet d'assoir leur attitude et de revendiquer une forme de légitimité. Mais cela permet aussi de jouer sur la division de la partie patronale ne présentant plus un front uni, avec une division entre trois syndicats sur lesquels la fédération historiquement référente (la FNTV) ne conserve pas nécessairement la mainmise sur la « partie patronale » lors des négociations.

> « Dans toute la branche on est le seul syndicat à pouvoir signer tout seul [...] les deux syndicats qui suivent évidemment c'est CGT et FO, qui eux ne font pas 50 % tous les deux. [...] il leur faudrait un 3ème pour pouvoir dénoncer et nous on est les seuls à pouvoir signer un accord seul puisqu'on fait 32% je crois.
> *[...] Ca a modifié vos rapports avec les autres organisations syndicales et les organisations patronales ?*
> Binôme : Non. Non. En fait on est soumis à l'heure actuelle à un accord cadre qui date du 18 avril 2002 [...] où on a signé seul
> *Déjà à l'époque !*
> Binôme: Même chez nous en interne il a fallu se battre, pour ce qui est aujourd'hui la seule référence [l'accord de 2002] dans notre secteur d'activité. Mais bon, on a assumé à l'époque, il n'y avait pas la représentativité, et on a assumé et on assume toujours aujourd'hui notre signature. On est quand même l'interlocuteur privilégié des organisations patronales. Même s'ils sont un peu en colère après nous en ce moment.
> *Pourquoi ?*
> Tout simplement parce que, vous dîtes est-ce que ça a changé nos rapports ? Et bien dernièrement on a signé un accord sur l'évolution des grilles d'ancienneté. Cet accord n'a pas été proposé par le premier syndicat d'organisation patronale qui est la FNTV, il a été proposé par le syndicat OTRE. Il y a trois syndicats patronaux dans le secteur interurbain voyageurs. Il y a OTRE, FNTV et UNOSTRA. Seul OTRE nous a proposé ça et aujourd'hui nous sommes quatre organisations à avoir signé. Il n'y a que la CFE-CGC qui n'a pas signé l'évolution des grilles, et la FNTV. [...] Les OS quand même, quand il y a besoin, [signent] des accords où elles sentent qu'elles sont importantes aussi ! Alors peut-être qu'il y a des secteurs où c'est moins vrai ce que je vous dis là, mais en ce qui nous concerne, on n'a pas de problème avec les autres organisations syndicales, ils ont leurs idées, bien évidemment quand ils ne veulent pas signer, ils ne signent pas ! Et quand ils doivent signer avec nous, il n'y a pas de problème.
> *C'est noté dans votre journal que c'était la première fois que les organisations patronales ne faisaient pas un front commun…*
> Binôme : Disons que la FNTV représente environ 90 % du secteur au niveau professionnel, elle représente à peu près 90% donc ça a pratiquement toujours été le seul interlocuteur et les autres suivaient.
> Ils nous ont reproché fortement d'avoir signé avec un syndicat patronal qui n'était pas extrêmement représentatif sauf que je leur ai rappelé gentiment qu'à une certaine époque ils

n'hésitaient pas à signer seulement avec la FNCR, syndicat qui était archi minoritaire chez nous [...]. Nous aujourd'hui, on a signé sur l'évolution des grilles salariales parce que tout le monde l'a demandé à l'unanimité. Il n'y a pas de possibilité d'évolution de carrière dans notre profession, un conducteur restera un conducteur quoi qu'il fasse même s'il change de position. L'évolution des salaires ne sera pas si importante que ça, alors que l'évolution qui pourrait être prise en compte, c'est par rapport à l'ancienneté. Et là, c'était une possibilité de montrer aux gens qui étaient fidèles aux entreprises de pouvoir bénéficier d'une ancienneté jusqu'à 30 ans, ce qui n'est pas anodin pour certaines personnes ! Parce que de 8 % on est passé à 20 % sur 30 ans [avec cet accord] ! [...] Si demain il y a extension...Parce qu'il va y avoir le problème de l'extension, parce que la FNTV a d'ores et déjà annoncé qu'elle ferait valoir son droit d'opposition [...]

D'accord. Parce que vous avez signé avec l'OTRE mais l'idée est de faire étendre cet accord ?

L'OTRE est reconnue représentatif dans tous les secteurs du transport. Il a été reconnu officiellement représentatif, donc pour nous je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas signer avec eux ! Le but maintenant étant de faire reconnaître cet accord et de le faire étendre. »[78]

Le fait pour les négociateurs de la branche de disposer d'une représentativité supérieure à 30% cumulé à l'absence d'alliance oppositionnelle leur permet de renverser le rapport de forces en leur faveur, en jouant, comme l'organisation patronale en son temps avec les organisations syndicales, sur la division des organisations patronales. Cette configuration risque cependant d'être remise en cause par la mise en place de conditions de représentativité du côté patronal

Les critères de représentativité légaux peuvent ainsi être mobilisés par les négociateurs tant du côté syndical que patronal. Contrairement à la FGMM où la modification des règles de représentativité participe à modifier la configuration des échanges avec les représentants patronaux, à la FGTE, la modification des règles de validation des accords permet aux négociateurs CFDT de renforcer une position d'interlocuteur privilégié préalablement construite.

3.2. Dimensions prises par la négociation de branche : développement des "accords cadres", partage des secteurs conventionnels et articulation aux négociations d'entreprise

« Il y a eu des changements, une multiplication des négociations obligatoires, seniors, égalité professionnelle, les salaires bon ça, ça y était déjà…et puis parfois un interventionnisme de l'Etat comme sur le temps de travail qui ont pesé lourd sur les relations sociales. Après les autres modifications sont plus inhérentes au contexte économique et de l'emploi. C'est-à-dire qu'on a des perspectives qui sont devenues très sombres [...] depuis le début des années 2000. Et donc évidemment ça influence les contenus de la négociation collective ! Les mandats patronaux sont beaucoup plus étroits. Il y a une réticence des mandataires à aller très loin à partir du moment où ça coûte. Donc tout ça a beaucoup changé dans le paysage, il y a beaucoup de renvois à l'entreprise. Si on prend l'historique dans la branche, il y a toute une phase où [la fédération patronale] a été très structurante du modèle social : l'instauration de l'Unedic, les caisses de retraite complémentaire, les grands accords nationaux interpro, ils étaient très présents ! Après on a plutôt eu des accords cadres de branche qui renvoient à l'entreprise.

C'est-à-dire des accords cadres ? Vous régulez…[il me coupe]

Ah oui, ça va plus ou moins loin, parfois il y a des clauses impératives mais il y a beaucoup de renvois à la liberté de négocier dans l'entreprise ou alors c'est des accords qu'on pourrait qualifier de méthode, ça coûte moins cher ça ! [rires] [...].

[78] Entretien avec les négociateurs de la branche interurbains – transport de voyageurs, 2 avril 2014.

Vous dîtes qu'il y a des clauses impératives, c'est-à-dire ?
Il peut y avoir des domaines où c'est impératif où ça s'applique à tout le monde, où ça ne passe pas par une renégociation au niveau de l'entreprise, mais il y a des domaines où c'est plus dans l'esprit d'un accord cadre ou de méthode. Par exemple, sur les seniors, on a beaucoup des recommandations, des outils de gestion au niveau de l'entreprise, mais il y a peu d'impérativité, peu de choses qui s'imposent à l'entreprise. Dans d'autres domaines...Par exemple on a négocié des mesures d'urgence pour l'emploi : en 2005 on a créé ce qu'on avait appelé la période de mobilité je crois ou la mobilité choisie, voilà, il y a des choses souvent qui tiennent plus à la recommandation qu'à la garantie absolue.
Vous avez des exemples où on ne passe pas par l'entreprise ?
Par exemple les salaires, tous les minima de branche, c'est impératif, on ne discute pas par l'entreprise. Quand on crée des règles pour la formation professionnelle, ça s'impose, la forme du DIF qu'on a choisi, des choses comme ça, c'est d'application directe. Par contre, il y a beaucoup de choses où on est plus dans la recommandation, l'outillage. »[79]

Face au développement des thèmes imposés à la négociation de branche par le législateur, les négociateurs évoquent la conclusion d'accords de branches dépourvus d'obligations concrètes pour les employeurs. Contraints à négocier sur des thèmes qui leur sont imposés et dans un temps court (égalité professionnelle, GPEC, contrat de génération…), les partenaires sociaux tendent à ne pas se saisir de ces enjeux de manière contraignante, mais gardent la main mise principalement sur les thèmes traditionnellement investis, légalement réservés à la branche et considérés comme « importants », à savoir les classifications et les salaires minimum notamment. Ainsi, pour le responsable d'une fédération cité plus haut, cette situation est en partie liée au contexte économique et social.

Pour le juriste de la FGMM, la quinzaine de juristes affiliés à l'UIMM sont « passés maitres » dans l'art de rédiger des dispositions non contraignantes dans les accords de branche, laissant ainsi au niveau de l'entreprise une marge de manœuvre et de liberté sur les thèmes imposés là aussi pour les grandes entreprises (entreprises de plus de 300 salariés pour la GPEC par exemple) ou pour les entreprises de plus 50 salariés disposant d'organisation(s) syndicale(s) (pour l'égalité professionnelle par exemple).

« Je les trouve extraordinaires sur la capacité à rédiger des textes sans aucun engagement. Exemple : l'accord sur la pénibilité. Ça, c'est un bon exemple. Je l'ai lu, je me suis aperçu qu'il n'y avait aucune disposition contraignante, on a fait une étude avec un cabinet d'avocats parce que « le politique » avait envie qu'on développe un peu plus. On en a déduit comme au début qu'il n'y avait aucune disposition contraignante. C'est à dire qu'ils ont réussi à faire un texte sur la pénibilité du travail, sur la prévention, qui rappelait soit des règles déjà existantes, soit des engagements de type « tous les efforts pour s'assurer que les salariés ne soient pas exposés »...Bon, le genre de truc qui ne veut rien dire »[80]

Dans les différentes fédérations étudiées, un élément revient de manière récurrente dans les discours recueillis: la volonté de renégocier la convention collective. Le rapport Poisson souligne l'existence de branches « obsolètes » datant d'après-guerre, qui ne seraient plus « au goût du jour ». Ainsi, à la tête de l'UIMM prenant la succession de Denis-Gautier Sauvagnac,

[79] Entretien avec un responsable de la FGMM, 8 juillet 2013.
[80] Entretien avec un juriste de la FGMM, 5 novembre 2013.

Jean-François Pilliard évoque en 2012, avant l'application de la loi de 2008 dans les branches, la « refonte » de la convention collective métallurgie lors d'un petit-déjeuner organisé par l'association Réalités du Dialogue Social et utilise la métaphore de la « feuille blanche » que devraient écrire les partenaires sociaux.

> « [Il y a] un grand projet qui n'appartient pas à l'agenda social, c'est la négociation du dispositif conventionnel. On a considéré la convention collective de branche comme un agrégat de couches géologiques. Ça a un intérêt pour les chercheurs, mais l'application est problématique. Les grands groupes ne correspondent pas à cette problématique. Même les PME ont des difficultés à s'y retrouver. On a décidé de réfléchir, de partir d'une feuille blanche : si on avait rien aujourd'hui, qu'est-ce qu'on serait capable de faire ? On applique un principe de simplification : quand on signe un accord, on élimine les couches géologiques ».[81]

Pour autant, selon les négociateurs CFDT rencontrés, l'idée ne serait pas tant de « supprimer » les conventions d'après-guerre (« éliminer les couches géologiques » selon Jean-François Pilliard) que de les adapter aux évolutions en termes de grilles de classifications notamment, mais également au regard des minima salariaux où certaines conventions sont obsolètes. Face au risque de voir détricotés les droits acquis pour les salariés et progressivement sédimentés dans les conventions collectives, un secrétaire fédéral de la FGMM rencontré souligne qu'il a tenté de mettre en garde les « politiques ». Il note par ailleurs que la volonté de refonte date d'avant la loi de 2008 et qu'elle est déjà présente en 2006 à son arrivée à la fédération, mais tend à s'appliquer concrètement après l'application de la loi de 2008 dans les branches et notamment pour la branche métallurgie.

> « Quand on parle de refonte, politiquement ça veut dire qu'on veut que ce soit plus lisible, mais ça veut aussi dire que si on fait une refonte on ne reprend pas tout [...] Là l'UIMM, les chambres territoriales s'amusent à faire des refontes suite à la loi du 25 juin 2008, [loi « LMT », portant modernisation du marché du travail] [...] Et dans ces refontes on essaye de faire disparaître des choses qu'on aurait aimé faire disparaître et qu'on a pas réussi à faire tomber. (…) Les branches comme la RMATP, ils prennent toute la convention collective, ils dépoussièrent et hop ça devient un accord postérieur à la loi du 4 mai 2004. Il y a cette pratique dans les branches de faire des refontes de la convention collective. Mais c'est ce que j'expliquais aux « politiques », ce n'est pas une volonté d'être gentil et de dépoussiérer ce qui est tombé en désuétude : ce qu'ils veulent c'est simplement profiter du régime juridique de cette loi »[82].

Mais il ne s'agit pas seulement d'une réflexion initiée unilatéralement par « le patronat ». Du côté syndical, le bulletin militant de la FGMM d'octobre 2013 évoque ainsi la « réflexion sur le dispositif conventionnel de la métallurgie » perçue comme une *opportunité* pour la fédération de « proposer ses analyses et son cahier revendicatif » : « *outre les classifications, dont il est déjà admis qu'elles seront parmi les sujets à traiter, d'autres sujets sont urgents – comme la sécurisation des parcours professionnels – et le dispositif doit prendre en compte*

[81] Intervention de Jean-François Pilliard à la Maison de l'Europe à Paris, petit déjeuner organisé par Réalités du Dialogue Social, mardi 2 octobre 2012.
[82] Entretien avec un secrétaire fédéral, 5 novembre 2013.

de nouvelles réalités intervenues au fil du temps ou en développement – comme par exemple la mobilité – tout en recherchant sa simplification et sa sécurité juridique »[83].

On observe la même volonté à la FGTE pour la convention collective des transports de voyageurs, ou pour le secteur transport de marchandises dont des négociations ont été engagées en décembre 2009 par les états généraux du transport mais qui, selon les négociateurs, « ne donnent rien ». Pour ces négociateurs de la FGTE, les « deux seuls secteurs qui bougent », autrement dit où ils parviennent à conclure des accords, sont le secteur transport de voyageurs et le secteur déménageurs. Suite au mouvement de 2009, le ministère des transports a tenté de mettre en place les Etats généraux dans le transport routier pour impulser une révision de la convention collective qui date de 1951 et pour lesquels les salaires, notamment des conducteurs, sont gelés par un blocage de la FNTR.

> « Il y a des négociations, il y a même eu beaucoup de négociations puisque il y a eu les Etats généraux du transport qui ont permis de multiples et de multiples réunions mais depuis ces Etats généraux, dans le secteur marchandise il n'y a aucune avancée !
> Binôme : Ca date de décembre 2009 quand même !
> Il n'y a aucune avancée, que ce soit en salaire, il y en a un peu sur les frais où ils ont avancé un tout petit peu mais il n'y a aucune avancée dans ce secteur là depuis quelques années !
> [...]
> *Et c'était pour quoi [ces Etats généraux] ?*
> Binôme : Pour reprendre tout le secteur marchandise parce que ça a quand même beaucoup évolué, la convention collective est très veille, elle date de 1951 ! Et à l'époque c'était : « je m'appelle Léon j'ai un beau camion », c'est le grand routier qui part le dimanche soir et qui rentrait le samedi matin ! Bon maintenant ce n'est plus ça ! Le transport de marchandises, il y a plus de 400 000 salariés. Les conducteurs qui partent le dimanche soir à 22h et qui rentrent le samedi matin, il y en a peut-être 10 000, 20 000, mais c'est tout ! Il n'y en a plus ! C'est du régional essentiellement, et beaucoup de messagerie ! »[84]

Prônée par le rapport de 2004 « *Pour un code du travail plus efficace* » de Michel de Virville (secrétaire général et DRH du groupe Renault), la fusion des branches se fait aussi plus silencieusement. Elle peut avoir lieu par petites touches, certains négociateurs de petits secteurs profitant de l'absence de vigilance des négociateurs de secteurs regroupant une large diversité de métiers et d'activités pour s'approprier des pans de négociation en rattachant des activités pour « grossir » la taille de la convention collective.

> « Depuis 2008, le problème c'est qu'il y a des branches qui nous volent des activités. Par exemple, une branche qui nous a pris les structures métalliques. Et ça, ca relève de notre branche au départ. Et comme nous, on n'a pas de mise à jour de notre convention collective sur ce point, il y a des branches [qui s'en saisissent], et résultat des courses, elles ont fait étendre leur texte, leur texte est étendu, il s'applique à tous les employeurs. Tu as des boites qui sont rattachées ensuite à leur convention. [...] Et plus on attend, plus les petites branches vont prendre des sous-activités »[85].

Le partage entre branche et entreprise

[83] *FGMM-CFDT Bulletin du militant*, n°561 octobre 2013, p. 4.
[84] Entretien avec les négociateurs FGTE de l'union fédérale route, 2 avril 2014.
[85] Entretien avec un juriste de la FGMM, 5 novembre 2013.

À côté de la question du partage des périmètres entre secteurs conventionnels se pose la question du partage des thèmes et du contenu entre négociations de branche et d'entreprise. Comme souligné au-dessus par un juriste de la FGMM, peu d'accords de branche négociés dans la métallurgie tendent à imposer des dispositions contraignantes aux entreprises du secteur. Mais une autre dimension tendrait aussi à modifier les rapports entre négociations de branche et négociations d'entreprise. La négociation d'entreprise serait le « nouveau lieu » des négociations souhaité par le Medef et négocié notamment avec la CFDT. Si les négociations de branches restent « vives » à la métallurgie, lieu historique de la structuration des conventions collectives, même à défaut de dispositions « contraignantes », elles n'en sont pas moins focalisées et structurées par les impositions légales (négociations annuelles de branche, GPEC…) et/ou du niveau interprofessionnel (contrat de génération, qualité de vie au travail, sécurisation professionnelle, « compétitivité »…). La (dé)centralisation des négociations au niveau de l'entreprise appartient aux volontés patronales pour partie définies par Denis Kessler, à l'origine du mouvement de la « refondation sociale ». Un négociateur de branche dans les assurances tempère cependant cette volonté qui correspond selon lui au « deuxième Kessler », celui qui prône la décentralisation de la négociation au niveau des entreprises, le « premier Kessler » ayant développé une négociation « progressiste » au niveau de la branche des assurances alors perçue comme un « laboratoire » pour le Medef. Aussi, le négociateur souligne par exemple la mise en place dès les années 1960 d'un calcul de la représentativité effective par outils statistiques dans la branche.

> « L'histoire sociale dans la fédération, c'est un dialogue social fort. Dans les années 1970, il y a eu des mouvements sociaux forts dans les assurances allant jusqu'à un mois de grève. A la fin des années 1970 les patrons se posent la question et constatent qu'il n'y a pas assez de dialogue dans la branche. On a un changement de l'attitude patronale »[86]

Si la fédération des assurances a récemment fusionné avec la fédération des banques, pour autant les formes prises par les rapports entre négociation de branche et d'entreprise diffèrent au sein de la fédération désormais commune aux banques et aux assurances au regard des manières diversifiées dont les responsables fédéraux notamment se sont positionnés au sein de la Centrale. Comme évoqué précédemment, une partie des membres de la fédération des banques a quitté ses responsabilités au début des années 2000, opposés à la ligne syndicale conduite par les responsables de l'époque, et en particulier incarnée par Nicole Notat. Ce départ des responsables fédéraux (vers la CGT principalement) a contribué à perturber les rapports de forces avec les autres organisations – syndicales et patronales – dans les négociations de branche, mais également au sein des entreprises où, localement, les militants contestataires ont pu suivre le mouvement impulsé au niveau fédéral. Ainsi, dans la banque coopérative, la section syndicale a perdu la plupart de ses élus (DP, CE, CHSCT) partis soit pour créer la section syndicale SUD, désormais majoritaire au sein de la banque observée, soit pour renforcer la section CGT. D'une part, la CFDT dans la banque mutualiste a perdu des élus partis « avec leurs mandats », ce qui a donné lieu à un contentieux juridique entre

[86] Entretien avec un responsable de la FBA, 20 mai 2014.

organisations syndicales, et, d'autre part, le départ de militants connus et reconnus a affaibli la position de la section syndicale tant lors des élections professionnelles (si elle reste représentative, elle arrive comme 3ème organisation syndicale derrière SUD, 1ère et CGT, 2ème) que dans les négociations d'entreprise face à l'employeur. Une majorité de militants quitte la fédération et les syndicats locaux, « ceux qui restent » sont les militants « bien alignés » aux représentations véhiculées dans la Centrale sur la manière de négocier. Pour autant, malgré l'adhésion à la ligne de conduite valorisée dans la Centrale de « valorisation » de la logique de compromis sur la logique juridique, les négociateurs de branche restés en place sont confrontés à des représentants patronaux qui tendent à passer par les principales entreprises du secteur pour négocier. Ainsi, comme le remarque un négociateur de la branche FBA, les négociations de branche dans la banque ont lieu soit « car elles sont imposées », soit car « si ça a marché pour l'entreprise, pourquoi ne pas le mettre en place au niveau de la branche ».

Négociateur en fin de carrière, « 40 ans de syndicalisme », passé par « tous les postes d'élus dans l'entreprise » à la banque A, auparavant DSN adjoint désormais permanent qualifié de « chargé de mission » pour le syndicat, négociateur au niveau de l'entreprise et de la branche, il définit ainsi ses « missions » : « *première mission suivre les accords et leur application au niveau de l'entreprise et deuxième mission participer aux accords de la branche AFB depuis une vingtaine d'années* ». Il a participé à la convention collective mise en place en 2000 et avant comme membre du comité d'interprétation de la convention collective depuis 1984. Il est investi aux côtés du secrétaire général de la fédération pour négocier dans la branche les différents accords (sans qu'il y ait un partage des tâches au regard des postes occupés comme à la FGMM mais davantage au regard d'une présence sur le long terme comme à la FGTE ; voir sur le partage des tâches le point 1.2).

> « Avant, à l'AFB, c'était bizarre la négociation. Avant, il y avait trois négociations par an et encore, c'était plus le suivi que de la négo. Là, on va essayer de négocier la mutuelle suite à l'ANI. Mais depuis six mois, on n'avance pas. Ils attendent les décrets d'application. On n'a pas une branche patronale qui va négocier tous les matins : c'est nous qui mettons la pression. Mais à froid, pas à chaud, pas à la suite de mouvements sociaux, et l'ANI nous aide à ça ! Ils [la branche patronale] attendent souvent l'obligation légale, ils voient « tiens, il faut négocier » ! [Il rit]. Dans l'ANI, il y a des limites, des cadres donnés par l'accord interprofessionnel par rapport à la mutuelle. [Il évoque les négociations au niveau de l'entreprise,] Il y a la NAO obligatoire qui commence demain. (…) On a signé un accord sur le contrat de génération [au niveau de l'entreprise] parce que la loi l'a imposé. On a signé un accord sur le contrat sénior, parce que la loi l'a imposé. On a signé un accord sur le stress, parce que la loi l'a imposé ! On a signé un accord sur les incivilités aussi, c'est l'aboutissement dans la branche. »[87]

De l'idée selon laquelle le niveau de la branche tendrait à conserver une place « d'entre deux », prise entre d'un côté le niveau national interprofessionnel utilisant la négociation de branche pour « uniformiser » les mises en place d'impulsions légales ou nationales au niveau des entreprises et d'un autre côté les entreprises qui, par le mouvement de décentralisation lancé dès les lois Auroux et achevé par les lois de 2004 et 2008, tendraient à

[87] Entretien avec un négociateur de branche et d'entreprise de la FBA, 25 septembre 2013.

« s'autonomiser » des conventions sectorielles, cet extrait évoque le fait que certains employeurs et organisations patronales se servent de la branche pour élargir des dispositions mises en place dans certaines grandes entreprises prises alors comme « laboratoires » (la banque A dans le secteur bancaire, l'entreprise automobile dans le secteur de la métallurgie par exemple).

Décrire le niveau de la branche pris dans un double mouvement, d'une part d'impositions formelles à négocier impulsées par la loi et le niveau interprofessionnel et d'autre part par les entreprises dominantes d'un secteur pour imposer ou tendre à uniformiser des manières de se saisir d'un thème, peut fonctionner pour des fédérations comme la FGMM et la FBA, où de grandes entreprises tendent à impulser un « modèle » pour certaines négociations (la banque comme l'entreprise automobile pouvant servir de « laboratoires » pour les dirigeants patronaux également investis dans les commissions patronales de leurs branches respectives), apparemment moins pour des fédérations comme la FGTE et la FGA. Ainsi, à la FGA comme à la FGTE, le niveau de la branche tend à être utilisé comme niveau structurant pour permettre d'homogénéiser des droits pour les salariés. On retrouve au sein de ces fédérations un des rôles premiers joué par le niveau de la branche. Comme l'explique un secrétaire national de la FGA, les relations entre employeurs et salariés en très petites entreprises sont structurées par des rapports hiérarchiques doublés de rapports interpersonnels. La branche sert alors de moyen ou d'outil selon le syndicaliste pour permettre d'obtenir des droits pour les salariés adaptés aux situations particulières d'un secteur souvent considéré à la marge voire en dehors du droit du travail.

Au sein de la production agricole, comme à la FGMM, des conventions collectives sont organisées territorialement à côté des conventions collectives nationales, avec une convention collective par Département, voire parfois des chevauchements. Le secrétaire fédéral utilise le niveau territorial « par le bas » pour uniformiser des revendications construites « par le haut » au sein de la fédération.

> « Ça pour nous, c'est clair, même dans les départements : les salariés, à un moment, ils se prennent en charge eux-mêmes. Donc il faut leur apporter effectivement les outils et les moyens. C'est pour ça que depuis 5 ans, disons officiellement, on couvre tout le territoire avec des secrétaires fédéraux pour les régions, 7 en production agricole que je coordonne. Ca [permet] une expression fédérale qui soit unique partout sur le territoire [...]. Un exemple très simple, c'est en 2002, on avait pris la décision qu'il fallait que les salariés de la production agricole aient une complémentaire santé, obligatoire et prise en charge par l'employeur. Le fait d'avoir mis des secrétaires fédéraux dans différentes régions fait que, lors des négociations locales, la demande était identique, ce qui fait que c'est remonté au niveau national et que les patrons se sont demandés : « qu'est-ce qu'on fait ? ça remonte de partout ! ». Donc à un moment, on se met autour de la table et c'est comme ça aussi qu'on a réussi à avoir une complémentaire santé obligatoire pour les salariés agricoles. Ça permet à tout le monde d'avoir cette homogénéité sur le terrain !
>
> *Ce n'était pas le cas ?*
>
> Si, par transmission d'informations, mais il peut y avoir des variations. Parce qu'on s'aperçoit quand même sur le terrain qu'aujourd'hui, ce n'est plus les employeurs qui négocient, c'est les juristes ! Donc c'est le personnel administratif des fédérations départementales, alors bien sûr les employeurs sont sur le banc, mais on voit bien que[...] c'est devenu très très technique la négociation [aujourd'hui]. Notre boulot, c'est comment on prépare les négociateurs à la négociation, comment on leur apporte des données, des p'tits trucs pour aller à la négo que ce soit sur le plan de la revendication

et structurer un peu tout ça, donc c'est préparer la négociation avec eux, les accompagner au départ si il faut et petit à petit les lâcher dans la nature pour qu'ils soient opérationnels.
Et du coup c'est quoi les p'tits trucs ?
Les p'tits trucs, [...] c'est à la fois mettre en place une formation une fois par an pour tous nos nouveaux négociateurs. C'est [faire en sorte] qu'à partir du moment où on a des décisions qui sont prises par un conseil fédéral ou des décisions mises en œuvre par décision du congrès elles puissent être mises en œuvre par les SF sur le territoire, [et] voir comment on fait pour les intégrer dans les conventions collectives »[88]

On revient dans le 2ème rapport sur cette question du partage entre négociations de branche et d'entreprise, en grande partie dépendantes des manières dont les relations entre employeurs et représentants de salariés se sont construites dans le temps et dans l'espace.

3.3. Des négociateurs de branche observés lors de rencontres routinières

Par l'intervention d'un secrétaire fédéral de la FGMM chargé de négocier et de suivre une branche de la métallurgie, assister à une journée de rencontre entre des représentants de cette branche réunis en commission sociale, commission de validation de suivi des accords d'entreprise puis commission formation professionnelle et emploi a été rendu possible à titre exceptionnel. Etudier une seule réunion de ce type peut paraître anecdotique, mais la rareté de l'accès à ce type d' « arènes » en fait un terrain précieux, où il a été possible d'observer plusieurs éléments saillants, à partir desquelles on peut formuler quelques hypothèses. En partant de l'observation des échanges dans cette réunion, il a notamment été possible d'observer le type de rapports que le négociateur de la CFDT entretenait avec les autres organisations syndicales et avec les représentants patronaux.

À la suite d'un entretien avec un secrétaire fédéral de la FGMM embauché par la fédération depuis 2000, celui-ci, en accord avec le SGA, a proposé d'assister à une journée « ordinaire » de rencontre dans la branche *récupération, industrie et commerce*. La branche n'a pas été choisie « au hasard » par le secrétaire fédéral, négociateur dans cette branche pour suppléer le SGA, comme le remarque un autre responsable « *c'est là qu'il est le plus fort* », autrement dit la CFDT sans passer le seuil des 30% permettant au négociateur de signer seul un accord est néanmoins en première position devant les autres syndicats avec plus de 29% des résultats agrégés sur l'ensemble de la branche (voir en supra). Avant même l'appui sur un tel résultat, le secrétaire fédéral explique en entretien avoir construit une relation privilégiée avec les responsables patronaux, qui permet à cette réunion d'apparaître à un observateur extérieur comme une parfaite mise en scène de la cordialité et de la compétence affichée, si ce n'est revendiquée, par la CFDT pour « bien » débattre en séance et, le cas échéant, négocier. Et en retour de la bienveillance avec laquelle les responsables patronaux considèrent la place de la CFDT dans cette branche.

« *Vous disiez tout à l'heure la plus vivante c'est le service auto, ça veut dire que les autres vous prennent moins de temps ?*

[88] Entretien avec un responsable à la FGA, 18 juillet 2013.

> Alors ce n'est pas qu'elles me prennent moins de temps. Voyez par exemple la récupération, la négociation y est très chronophage en ce moment parce qu'il y a un plan d'étude dans cette branche pour qu'elle soit plus attractive, pour lancer une certification...Enfin tout un travail de fond. [C'est une branche] d'un petit peu moins de 30 000 salariés mais qui est assez volontariste aujourd'hui pour essayer de vivre [...] ! On parle de nouvelles matières premières dans cette branche,, on est vraiment dans la récupération des métaux c'est très très large cette branche, ça va des métaux à l'électroménager, le bois, le verre, le carton, le papier, ça va jusqu'à la plume, vous voyez, tout ce qui est récupérable, transformable pour en faire une nouvelle matière première, donc c'est très vivant ! Alors c'était essentiellement, il y a quelques années, des petites boîtes, mais aujourd'hui on commence à voir arriver des grands groupes qui sont formés par rachats [...]
>
> C'est une branche organisée régionalement au niveau des patrons. Ils ont décidé d'avoir une espèce...pas de coordination mais de fonctionnement national par secteur d'activité et ils ont délégué leurs travaux pour le social à la région Nord, depuis un certain nombre d'années. [...] Alors on avait à la tête de la commission un patron qui avait beaucoup d'idées au niveau social pour les entreprises ! Je ne dis pas ça de façon péjorative. Il voulait vraiment faire des avancées. C'était la seule convention collective au niveau de la métallurgie qui avait une couverture frais de santé par exemple. On a dans la convention collective une prime de vacances conventionnelle [aussi]. Disons qu'il essayait toujours de trouver quelque chose [...]. »[89]

Comme exposé précédemment, on note que le secrétaire fédéral parvient à concurrencer la partie patronale sur une pratique qui lui est traditionnellement dédiée : la rédaction première d'un projet d'accord, par un cumul de connaissances sur les métiers de la branche dont il a la charge et les thèmes négociés en son sein, notamment la formation professionnelle, aussi par l'acquisition progressive de compétences juridiques par contact régulier avec le juriste de la FGMM et les discussions d'accords dans l'enceinte de la branche, enfin par une forme de reconnaissance du côté patronal au sein de la branche. Assurant le suivi de cette branche dans la durée, depuis son embauche par la fédération en 2000, il est connu et reconnu tant par les autres représentants syndicaux que par les employeurs et leurs représentants présents dans l'enceinte des négociations de branche. Il parvient à développer une « pratique CFDT » comme le souligne la juriste de la FGTE.

> « A la route c'est une négociation normale. Ils ont à un moment le texte et depuis des années on œuvre pour que les négociateurs CFDT préparent les écrits avant d'aller à la négociation, des fois en ayant un projet, parce que je pense que celui qui amène un projet est le maître du périmètre de la négociation. Des fois l'employeur sait ce qu'il veut, mais il n'a pas de projet écrit. Quand tu arrives avec un projet écrit, tu donnes un peu plus de cadre. Ça, c'est vrai que c'est vraiment une démarche CFDT de préparer, d'arriver avec des propositions écrites. »[90]

Le secrétaire fédéral parvient à concurrencer la « partie patronale » sur la rédaction de projets d'accord en présentant un projet « clef en main » lors d'une bilatérale avec la partie patronale, présenté ensuite devant l'ensemble des négociateurs. Cette pratique fait l'objet d'une appropriation rendue possible par le degré de spécialisation des négociateurs, du côté des négociateurs de branche (sans qu'une telle pratique n'ait été observée du côté des négociateurs CFDT rencontrés en entreprise). La différenciation dans les possibilités de concurrencer la partie patronale sur la rédaction initiale d'un projet d'accord dépend de la

[89] Entretien avec un secrétaire fédéral de la FGMM négociateur de branche au niveau national, 25 octobre 2013.
[90] Entretien avec la juriste de la FGTE, 26 mars 2013.

manière dont les relations sociales se sont construites et du degré de confiance et de reconnaissance des « compétences » acquises entre négociateurs CFDT et patronaux, d'une part, et, d'autre part, du partage de constats communément établis sur certaines dimensions économiques et sociales. Cette deuxième dimension amène plus largement à interroger la place prise par les « techniciens » ou « experts » du côté syndical comme patronal, question sur laquelle on revient notamment dans le second rapport, et à interroger les « bonnes » manières d'appréhender des situations sociales et économiques. Autrement dit, à quelles conditions une situation peut faire l'objet d'un constat communément partagé entre un représentant patronal et un représentant syndical en dehors d'un contexte conflictuel (la présentation de projet d'accord se faisant dans le cadre de relations de négociation routinières).

La journée observée[91] a eu lieu le jeudi 7 novembre 2013. Elle est divisée en trois réunions formelles : la matinée est consacrée à une réunion de la commission sociale, le midi avant la pause déjeuner à une réunion de la commission de validation des accords et l'après-midi à une réunion de la commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNEFP)[92]. Le négociateur donne rendez-vous une heure avant le début de la journée, à 9h, accompagné de son binôme, également secrétaire fédéral, récemment chargé de le suppléer dans certaines branches et que le secrétaire fédéral a ainsi en charge de « former ».
On se dirige à trois pour prendre un café, rejoint par le représentant d'un groupe de protection sociale, chargé de faire une intervention sur un avenant relatif à une hausse des frais de santé (une « mise à jour » des garanties de frais hospitalier) en début de matinée, il fait le point avec les deux représentants CFDT en amont de la réunion, et explique ce qu'il compte dire en séance et présente les différentes possibilités envisagées.
Dans le bâtiment, les représentants syndicaux des différentes organisations attendent, avec un petit déjeuner, que les responsables patronaux terminent leur réunion de préparation et viennent les chercher pour démarrer les réunions paritaires. Ces derniers remontent de la salle, saluent chaque représentant avant de prendre un café pour certains et se diriger ensemble vers la salle de réunion située en dessous, dans un amphithéâtre. Le secrétaire fédéral avait prévenu lors de l'entretien de l'occupation particulière de l'espace dans une salle dont les sièges sont disposés en demi-cercle, contrairement à d'autres lieux de rencontres où les représentants se réunissent en rectangle autour d'une table. Avant le début de la réunion, on peut noter le caractère convivial des premières interactions, où tous les participants se connaissent et se côtoient pour certains depuis plus de dix ans. On retrouve un ton similaire le midi, davantage proche de la camaraderie et des échanges parfois triviaux que des formes d'affrontement verbal qui ont pu être observées lors des réunions au cours de la journée.

La première réunion est ouverte par le président de la commission sociale qui se met face à l'ensemble des représentants au centre du demi-cercle, debout. Une fois ma présence clarifiée et l'accord de tous les participants obtenus pour que je puisse assister à la journée, la réunion démarre de manière classique sur une demande d'approbation, par le président, du compte

[91] Cette journée a été observée par Maïlys Gantois.
[92] Commissions paritaires mises en place par accords de branche.

rendu de la dernière réunion ayant eu lieu le mois précédent, avant que le représentant du groupe de protection sociale ne commence son intervention.
Les deux secrétaires fédéraux de la CFDT se situent en face du représentant patronal, au centre du cercle. Le demi-cercle est partagé avec à droite les autres représentants syndicaux, FO, CFE-CGC, CGT et CFTC ; à gauche, et derrière les représentants CFDT, les représentants patronaux, à l'exception de la déléguée générale du Medef, permanente pour Entreprise et Cité[93], qui assiste le président de la commission sociale dans sa prise de parole et qui dirige la réunion de l'après-midi et qui se situe en bas à droite de l'amphithéâtre, devant les représentants syndicaux.

En salle, le représentant CFDT prend la parole et mène les débats du côté syndical. On peut noter quelques interventions de représentants des autres syndicats, mais elles sont moins nombreuses et moins assurées. On peut noter également les absences répétées du représentant CGT, en particulier lors de la commission de validation des accords et au moment d'apposer des signatures sur des accords négociés auparavant et entre-temps validés par les fédérations.
Le représentant de la CFDT n'hésite pas à intervenir, à contredire la partie patronale, à faire des rappels à des situations préalablement discutées, lors de la commission sociale comme lors de la CPNEFP[94]. Lorsque les accords sont soumis au vote, sans obtenir les 30%, l'appui sur des arguments juridiques permet au représentant de la CFDT d'emporter le soutien de représentants syndicaux comme la CFTC, FO et la CGC notamment. Si les échanges sont parfois relativement virulents avec certains représentants patronaux, dont la DRH adjointe d'un grand groupe du domaine de la récupération, celle-ci, comme la DG du Medef, reconnaît la « compétence » acquise par le permanent syndical.

L'image véhiculée sur le représentant de la CFDT

A la sortie de la CPNEFP, sur le chemin du retour, cette DRH adjointe explique que la situation dans cette branche est particulière, les organisations syndicales y étant considérées comme « constructives », ce qui n'est pas le cas dans d'autres branches dans lesquelles elle intervient, notamment dans le secteur des services (hors métallurgie) :

> « J'appartiens à la commission de branche depuis deux ou trois ans. Avant c'était ma DRH mais elle a délégué. On a fait un gros travail avec la commission formation sur la définition des métiers. [son entreprise] c'est 13 000 salariés dans la récupération [sur une branche qui en compte environ 30 000] mais l'entreprise est présente aussi dans d'autres secteurs comme l'aviation. Le recyclage, c'est super, c'est comme une famille. On s'emporte des fois dans la commission avec M. [le secrétaire fédéral de la CFDT], mais c'est le jeu ! Mais on s'entend tous bien. Et ce qu'il y a de bien avec M. [le secrétaire fédéral de la CFDT] c'est qu'il connait les dossiers. Il prépare les réunions. Nous, on n'est pas là pour que ça s'endorme. Il faut que la branche bouge ! Si je viens, c'est pas pour le blabla, c'est pour faire avancer les choses. Le recyclage, c'est une branche

[93] L'ancienne Maison des professions du Nord. Sur les « services » organisés au sein des organisations patronales et en particulier par le Medef, se référer à Michel Offerlé (dir.) *Les organisations d'employeurs en France. L'espace patronal français : Acteurs, organisations, territoires*, rapport pour la DARES, 2011.
[94] Ma présence a été acceptée également lors de la commission de validation des accords alors qu'en principe un seul membre par organisation a le droit de siéger, argument que ne manque pas de rappeler le secrétaire fédéral de la CFDT pendant nos discussions.

> particulière, ça se passe bien avec les organisations syndicales car elles sont constructives. Ce n'est pas le cas dans toutes les branches ! Il faudrait que vous voyez comment ça marche dans d'autres branches. Il y en a certaines où ça n'avance pas. »[95]

La déléguée générale chargée de la branche pour le Medef et de préparer les dossiers pour le président de la commission sociale livre un discours similaire sur les relations entre organisations syndicales et patronales dans la branche et la représentation de la CFDT par le biais des compétences acquises par le négociateur :

> La secrétaire générale de Federec [principale organisation patronale de la branche Récupération] est également déléguée générale de la branche Vente à distance, branche historiquement constituée dans le Nord de la France, elle appartient aux « permanents » embauchés par le Medef pour la structure Entreprise et Cité, association de services pour les employeurs : « Dans la branche recyclage, c'est un bonheur de travailler avec les organisations syndicales. Monsieur [le secrétaire fédéral de la CFDT] est super ! Quand il râle, on sait que c'est fondé. On travaille souvent à deux. Avec les autres aussi. Si toutes les organisations syndicales avaient cette compétence ! Le recyclage, c'est une branche attachante, l'industrie en général, le commerce, ce n'est pas pareil. Le recyclage, ça fait dix ans que j'y suis, avec M. [le SF de la CFDT] on se connaît bien, on se fait confiance. Il y a d'autres branches où ils pinaillent sur des mots, on doit faire très attention aux mots qu'on utilise, ça n'avance pas. »[96]

En réunion, les contradictions, les manquements, les désaccords relevés par le secrétaire fédéral de la CFDT sont perçus par la partie patronale avec une certaine attention, due au fait que le syndicaliste recueille sur sigle près de 30% des suffrages dans la branche, mais également au regard de la compétence acquise et de la relation de confiance construite avec les représentants patronaux sur la durée. On retrouve en pratique une orientation diffusée dans les formations à la négociation, qu'elles soient d'origine confédérales, fédérales ou syndicales : l'importance de construire une « relation de confiance » avec l'employeur. Celle-ci est rendue possible en situation de négociation par des échanges entretenus sur le long terme entre des représentants qui se connaissent et se reconnaissent, par des relations personnalisées qui reposent sur des expériences préalables « qui font foi ».

[95] Discussion informelle avec la DRH adjointe d'un grand groupe, 7 novembre 2013.
[96] Discussion informelle avec une permanente du Medef, 7 novembre 2013.

CONCLUSION DU PREMIER RAPPORT

Ce premier rapport apporte différents éclairages sur les logiques de recrutement et d'investissement des mandats de négociateur de branche au sein de la CFDT et plus largement sur la « culture » valorisée sur la pratique de la négociation au sein de la Centrale.

On observe que la répartition des « places » de négociateurs tend à recouper la division interne des tâches opérée entre les militants. Les formes prises par les processus de sélection des « bons » négociateurs de branche et la hiérarchisation entre les mandats de négociation tendent à s'opérer au sein des fédérations au regard principalement de deux critères : le thème négocié et la place occupée par le militant au sein de la fédération. De plus, les négociateurs rencontrés peuvent être considérés comme des « professionnels » de la négociation, au sens où ils acquièrent et développent des connaissances, des compétences et des attitudes propres à la négociation telle que la pratique est reconnue et représentée au regard de la culture syndicale, bien que leur rôle au sein de l'organisation syndicale dépasse largement celui de négociateur, qui n'occupe pas la totalité de leur temps de travail militant.

Les militants sont ainsi investis dans la durée et disposent d'un ancrage local au préalable, pouvant être cumulé avec un mandat de négociateur de branche. À la spécialisation peut se cumuler la prise de mandats de négociateur au niveau local (délégué syndical notamment), mais également de responsabilités prises dans les instances syndicales Les ressorts de la sélection sont alors les suivants : l'acquisition de compétences comme négociateur d'entreprise, la reconnaissance de l'investissement dans le syndicatpar des représentants fédéraux, et la possibilité d'opérer par la voie de la négociation une forme de reclassement dans une carrière militante.

Une distinction est également opérée par les enquêtés entre des mandats qualifiés de « politiques » et d'autres « techniques », distinction qui recoupe la hiérarchie interne des fédérations, mais qui est aussi poreuse selon les situations. Ainsi, derrière la répartition des mandats de négociateur CFDT dans les branches, on retrouve la logique de répartition des postes et des thèmes ainsi que la division du travail entre secrétaires nationaux (les « politiques ») et secrétaires fédéraux (les « techniciens »). Les critères principaux de la hiérarchisation entre les mandats sont non seulement la taille de la branche, c'est-à-dire le nombre de salariés couverts par celle-ci mais aussi le thème en jeu dans la négociation.

De façon plus originale, cette étude montre que *des manières d'agir* sont à la fois attendues et contrôlées par les responsables des fédérations qui tendent à valoriser la logique de compromis sur la logique juridique. Il s'agit de « faire monter » certains négociateurs « bien adaptés » à la ligne de conduite valorisée au sein du syndicat : la promotion d'une capacité à « transformer » ou modifier l'état des droits existants pour les salariés par la voie du compromis davantage que par la voie juridique. « *Faire se rencontrer des intérêts divergents* » est alors l'attitude principalement légitimée pour être négociateur de branche. On observe à ce titre diverses formes de contrôles collectifs sur le mandat de négociateur diversifiées selon les fédérations, pouvant être à la fois situés en amont en aval, *a minima* et *a*

posteriori ou au contraire davantage contraignant selon les types de rapports entretenus avec les syndicats et les structures locales, l'organisation fédérale étant traversée par une hiérarchisation hybride, à la fois militante et bureaucratique. A côté des formes de contrôles institutionnalisées ou informelles obligeant le négociateur à adopter la « bonne » attitude conditionnée par la recherche du compromis, le degré de spécialisation et les formes d'autonomie prises par les négociateurs CFDT (au regard des instances internes en situation de négociation) peuvent permettre aux négociateurs de venir concurrencer la partie patronale sur une pratique traditionnellement annexée : la rédaction initiale de projets d'accord.

Enfin, dans la lignée des travaux rendus pour la DARES, l'attention portée sur l'appréhension du droit permet de mieux comprendre comment des évolutions juridiques, celles de 2004 et de 2008, peuvent faire l'objet d'appropriations diversifiées par les négociateurs. La juridicisation des relations professionnelles soulève à ce niveau deux questions : celle de l'apprentissage du droit par les négociateurs, et les rapports au droit entretenus au sein de l'organisation par le biais des formes de mobilisations d'« experts » en droit que sont les juristes et les avocats notamment. Et, dans la poursuite des travaux effectués pour la DARES, on retrouve le fait que l'audience électorale peut constituer à la fois une contrainte et une ressource nouvelle pour l'action. Des dimensions prises par la négociation de branche (du développement des "accords cadres" au partage des secteurs conventionnels en passant par l'articulation aux négociations d'entreprise), il convient de poser le regard plus spécifiquement sur les négociations en entreprise et leurs acteurs, afin d'examiner les modes d'articulation des niveaux de négociation..

ANNEXES

Représentativité

Métallurgie cadres pour la convention collective nationale ingénieurs et cadres	305 383 inscrits (1)	187 940 votants	179 967 exprimés (2)	Participation 61,54 % (3)

Syndicats	Résultat électoral (4)		Représentativité relative (5)
CFE-CGC	44,89 %	80 782,73 voix	47,56 %
CFDT	23,41 %	42 134,25 voix	24,81 %
FO	8,76 %	15 764,02 voix	9,28 %
CGT	8,69 %	15 631,10 voix	9,20 %
CFTC	8,63 %	15 535,36 voix	9,15 %
UNSA	3,15 %	5 667,60 voix	Non représentative (6)
Solidaire	0,73 %	1 320,80 voix	Non représentative (6)
Autres syndicats	1,64 %	3 181,14 voix	Non représentatifs (6)

La CFDT est la deuxième organisation chez les cadres. Coalisée avec CGT, FO et CFTC, elle peut exercer un droit d'opposition.
La CFE-CGC est en capacité de signer seule des accords, elle est proche de la capacité d'empêcher un droit d'opposition. On reconnaît à ce résultat l'implantation historique de la CGC da la métallurgie.
CGT, FO et CFTC sont presque à égalité, mais ne représente pas 30 % à elles trois.

Remarque : la connaissance des résultats par collège sera plus précise, car le troisième collège est probablement plus large qu celui du champ de la CCN IC.

Métallurgie non-cadres pour les accords nationaux applicables aux non-cadres	853 695 inscrits (1)	612 634 votants	563 032 exprimés (2)	Participation 71,76 % (3)

Syndicats	Résultat électoral (4)		Représentativité relative (5)
CGT	36,13 %	203 436,85 voix	38,16 %
CFDT	26,35 %	148 351,07 voix	27,83 %
FO	17,89 %	100 711 voix	18,89 %
CFE-CGC	7,48 %	42 116 voix	7,90 %
CFTC	6,84 %	38 492 voix	7,22 % (6)
UNSA	1,64 %	9 222 voix	Non représentative (6)
Solidaire	1,54 %	8 645 voix	Non représentative (6)
Autres syndicats	2,13 %	12 058 voix	Non représentatifs (6)



La CFDT est la deuxième organisation chez les non-cadres. Coalisée avec n'importe lequel des quatre autres syndicats, elle atteint la capacité de validité d'un accord (30 %). Coalisée avec la CGT ou avec deux des trois autres syndicats, elle peut exercer un droit d'opposition.
La CGT est en capacité de signer seule des accords valides. Coalisée avec la CFDT ou avec deux des trois autres syndicats, elle peut exercer un droit d'opposition.
La CGC et FO coalisées ont la capacité d'accord valide.

Résultats dans les autres branches du champ de la FGMM-CFDT

Pour la première fois, nous avons une idée de la représentativité. Globalement, la participation aux votes est faible (le rapport inscrits/effectifs salariés aussi). La CFDT arrive en tête dans la RMATP, la récupération et le froid.

Branche des services de l'automobile	242 443 inscrits (1)	55 288 votants	49 758 exprimés (2)	Participation 22,80 % (3)
Syndicats	*Résultat électoral (4)*		*Représentativité relative (5)*	
CGT	27,02 %	13 445,63 voix	31,35 %	
CFDT	21,45 %	10 673,57 voix	24,89 %	
CGT-FO	18,98 %	9 446,02 voix	22,02 %	
CFTC	9,72 %	4 838,90 voix	11,28 %	
CFE-CGC	9,01 % (*)	4 481,05 voix	10,46 %	
UNSA	2,51 %	1 248,00 voix	Non représentative (6)	
Solidaire	1,07 %	531,33 voix	Non représentative (6)	
Autres syndicats	10,24 %	5 093,50 voix	Non représentatifs (6)	

(*) CFE-CGC : 25,81 % sur la seule catégorie encadrement.

Branche RMATP (réparation mechanisme agricole et de travaux publics)	25 811 inscrits (1)	4 706 votants	4 119 exprimés (2)	Participation 18,23 % (3)
Syndicats	*Résultat électoral (4)*		*Représentativité relative (5)*	
CGT	30,87 %	1 076,78 voix	33,07 %	
CFDT	26,14 %	1 271,33 voix	28,00 %	
CGT-FO	22,89 %	942,78 voix	24,52 %	
CFTC	6,87 %	283,10 voix	7,36 %	
CFE-CGC	6,58 %	271,00 voix	7,05 % (6)	
UNSA	1,60 %	66,00 voix	Non représentative (6)	
Solidaire	1,07 %	44,00 voix	Non représentative (6)	
Autres syndicats	3,98 %	164,01 voix	Non représentatifs (6)	

(*) CFE-CGC : 22,97 % sur la seule catégorie encadrement.

Branche récupération, industrie et commerce	13 004 inscrits (1)	6 015 votants	5 050 exprimés (2)	Participation 46,25 % (3)
Syndicats	*Résultat électoral (4)*		*Représentativité relative (5)*	
CFDT	29,25 %	1 102,00 voix	31,35 %	
CGT	21,82 %	1 477,00 voix	23,39 %	
CGT-FO	20,62 %	1 041,50 voix	22,10 %	
CFTC	18,65 %	942,00 voix	19,99 %	
CFE-CGC	2,96 %	149,50 voix	3,17 % (6)	
UNSA	0,40 %	20,00 voix	Non représentative (6)	
Solidaire	0,77 %	39,00 voix	Non représentative (6)	
Autres syndicats	5,53 %	279,00 voix	Non représentatifs (6)	

(*) CFE-CGC : 8,81 % sur la seule catégorie encadrement.

Représentativité

Branche froid (installation maintenance aéraulique frigorifique)	9 384 inscrits (1)	2 382 votants	2 141 exprimés (2)	Participation 25,38 % (3)
Syndicats	***Résultat électoral* (4)**		***Représentativité relative* (5)**	
CFDT	34,11 %	730,33 voix	35,37 %	
CGT-FO	32,37 %	693,00 voix	33,56 %	
CGT	22,43 %	480,33 voix	23,26 %	
CFTC	3,32 %	71,00 voix	3,44 % **(6)**	
CFE-CGC	4,22 %	90,33 voix	4,37 % **(6)**	
UNSA	1,45 %	31,00 voix	Non représentative **(6)**	
Solidaire	0,47 %	10,00 voix	Non représentative **(6)**	
Autres syndicats	1,63 %	35,01 voix	Non représentatifs **(6)**	

(*) CFE-CGC : 6,56 % sur la seule catégorie encadrement.

Branche bijouterie joaillerie orfèvrerie	8 932 inscrits (1)	2 849 votants	2 598 exprimés (2)	Participation 31,90 % (3)
Syndicats	***Résultat électoral* (4)**		***Représentativité relative* (5)**	
CGT	43,92 %	1 141,14 voix	46,54 %	
CFTC	16,67 %	433,00 voix	17,66 %	
CFDT	16,16 %	419,86 voix	17,12 %	
CGT-FO	12,86 %	334,00 voix	13,62 %	
CFE-CGC	4,77 %	124,00 voix	5,05 % **(6)**	
UNSA	3,54 %	92,00 voix	Non représentative **(6)**	
Solidaire	0,89 %	23,00 voix	Non représentative **(6)**	
Autres syndicats	1,19 %	31,00 voix	Non représentatifs **(6)**	

(*) CFE-CGC : 14,67 % sur la seule catégorie encadrement.

Branche fabrication de jeux et jouets	1 855 inscrits (1)	766 votants	708 exprimés (2)	Participation 41,29 % (3)
Syndicats	***Résultat électoral* (4)**		***Représentativité relative* (5)**	
CGT-FO	32,77 %	232,00 voix	33,67 %	
CFDT	25,99 %	184,00 voix	26,71 %	
CGT	11,72 %	83,00 voix	12,04 %	
CFTC	13,56 %	96,00 voix	13,93 %	
CFE-CGC	13,28 %	94,00 voix	13,65 %	
UNSA	0,71 %	5,00 voix	Non représentative **(6)**	
Solidaire	0,56 %	4,00 voix	Non représentative **(6)**	
Autres syndicats	1,41 %	10,00 voix	Non représentatifs **(6)**	

(*) CFE-CGC : 23,92 % sur la seule catégorie encadrement.

Résultats dans le champ des conventions collectives territoriales de la métallurgie

Convention	Inscrits	Votants	Exprimés	CGT		CFDT		FO		CFTC		CGC		UNSA		SOLIDAIRE		AUTRES	
AIN	9 956	6 678	6 095	34,70%	40,39%	34,03%	39,61%	13,11%	15,26%	3,77%	0,00%	4,07%	4,74%	6,38%	0,00%	3,79%	0,00%	0,15%	0,00%
AISNE	6 338	4 880	4 408	49,69%	52,96%	24,21%	25,79%	13,93%	14,84%	4,56%	0,00%	6,01%	6,41%	0,02%	0,00%	0,02%	0,00%	1,55%	0,00%
ALLIER	5 207	4 183	3 805	52,09%	59,13%	7,96%	0,00%	36,03%	40,87%	0,03%	0,00%	2,37%	0,00%	1,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,00%
ALPES-MARITIMES	4 389	2 861	2 587	28,68%	33,59%	14,96%	17,52%	30,69%	35,94%	7,75%	0,00%	11,06%	12,95%	0,68%	0,00%	0,12%	0,00%	6,07%	0,00%
ARDENNES	7 706	6 053	5 451	34,31%	41,50%	21,86%	26,44%	20,28%	24,53%	6,68%	0,00%	6,22%	7,52%	0,06%	0,00%	0,09%	0,00%	10,51%	21
AUBE	2 736	2 053	1 819	37,49%	39,51%	19,90%	20,97%	19,02%	20,05%	9,73%	10,25%	8,74%	9,21%	4,84%	0,00%	0,05%	0,00%	0,22%	0,00%
BAS-RHIN	24 559	18 041	16 505	25,29%	25,69%	27,25%	27,68%	23,33%	23,70%	18,70%	19,00%	3,86%	3,92%	0,02%	0,00%	0,01%	0,00%	1,53%	0,00%
BELFORT MONTBELIARD	18 295	14 532	13 472	41,70%	44,28%	22,34%	23,72%	13,10%	13,91%	8,11%	8,61%	8,91%	9,47%	0,01%	0,00%	1,56%	0,00%	4,26%	0,00%
BOUCHES-DU-RHONE ALPES HAUTE-PROVENCE	14 516	9 872	9 162	25,38%	28,64%	24,16%	27,26%	30,62%	34,54%	7,65%	0,00%	8,47%	9,56%	1,31%	0,00%	1,57%	0,00%	0,83%	0,00%
CALVADOS	10 372	7 931	7 248	21,23%	23,88%	30,65%	34,47%	15,94%	17,92%	2,00%	0,00%	4,00%	4,50%	0,07%	0,00%	17,11%	19,24%	9,00%	0,00%
CHARENTE	4 131	3 114	2 851	41,56%	42,05%	22,45%	22,71%	24,62%	24,91%	0,88%	0,00%	10,21%	10,33%	0,00%	0,00%	0,11%	0,00%	0,18%	0,00%
CHARENTE-MARITIME	4 935	3 515	3 309	44,64%	44,78%	18,19%	18,25%	21,58%	21,65%	0,03%	0,00%	15,26%	15,31%	0,15%	0,00%	0,06%	0,00%	0,09%	0,00%
CHER	4 164	2 946	2 551	37,63%	43,67%	33,83%	39,25%	14,72%	17,08%	6,25%	0,00%	2,78%	0,00%	0,08%	0,00%	4,51%	0,00%	0,20%	0,00%
CLERMONT-FERRAND PUY-DE-DOME	7 980	5 773	5 284	47,69%	48,85%	14,02%	14,36%	26,67%	27,32%	1,65%	0,00%	9,24%	9,46%	0,08%	0,00%	0,09%	0,00%	0,56%	0,00%
CORREZE	3 297	2 494	2 242	65,92%	66,16%	12,49%	12,53%	16,95%	17,01%	0,04%	0,00%	4,28%	4,30%	0,13%	0,00%	0,04%	0,00%	0,13%	0,00%
COTE-D'OR	8 576	6 623	6 055	34,85%	37,21%	23,15%	24,72%	27,58%	29,45%	5,98%	0,00%	8,08%	8,62%	0,33%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%	0,00%
COTES D'ARMOR	2 128	1 294	1 105	55,02%	58,74%	20,18%	23,55%	12,49%	13,33%	5,79%	0,00%	5,97%	6,38%	0,09%	0,00%	0,18%	0,00%	0,27%	0,00%
DEUX SEVRES	4 661	3 506	3 149	28,42%	32,58%	49,19%	56,41%	4,70%	0,00%	4,92%	0,00%	9,59%	11,00%	2,99%	0,00%	0,03%	0,00%	0,16%	0,00%
DORDOGNE	1 551	1 028	879	13,08%	13,99%	44,60%	47,69%	16,50%	17,64%	4,32%	0,00%	19,34%	20,68%	1,82%	0,00%	0,11%	0,00%	0,23%	0,00%
DOUBS	5 035	3 376	2 907	23,96%	25,44%	40,35%	42,84%	14,65%	15,56%	15,72%	16,16%	4,98%	0,00%	0,17%	0,00%	0,14%	0,00%	0,55%	0,00%
DROME-ARDECHE	10 718	7 616	6 981	41,54%	46,80%	32,12%	36,18%	15,10%	17,01%	5,59%	0,00%	3,80%	0,00%	1,00%	0,00%	0,10%	0,00%	0,76%	0,00%
DUNKERQUE (NORD)	3 373	2 208	2 022	40,85%	41,95%	17,66%	18,13%	25,96%	26,66%	8,90%	9,14%	4,01%	4,11%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	2,57%	0,00%
EURE	7 813	5 419	4 748	39,73%	41,75%	32,47%	34,11%	18,01%	18,92%	2,50%	0,00%	4,97%	5,22%	0,13%	0,00%	0,06%	0,00%	2,14%	0,00%
EURE-ET-LOIR	4 877	3 444	2 854	31,89%	33,02%	32,55%	33,71%	16,61%	17,20%	8,34%	8,64%	7,18%	7,44%	0,14%	0,00%	0,04%	0,00%	3,26%	0,00%
FINISTERE	5 560	3 803	3 381	39,28%	41,92%	38,21%	40,78%	16,21%	17,30%	0,30%	0,00%	4,70%	0,00%	0,09%	0,00%	0,95%	0,00%	0,27%	0,00%
FLANDRES DOUAISIS	16 595	12 461	11 773	32,79%	36,27%	22,48%	24,86%	20,29%	22,45%	6,29%	0,00%	6,44%	7,13%	0,06%	0,00%	8,41%	9,30%	3,25%	0,00%
GARD ET LOZERE	2 977	1 655	1 517	53,79%	60,04%	25,97%	28,99%	2,50%	0,00%	6,79%	0,00%	9,82%	10,96%	0,46%	0,00%	0,20%	0,00%	0,46%	0,00%
GIRONDE LANDES	11 535	7 294	6 750	40,64%	46,66%	21,06%	24,18%	19,05%	21,87%	7,04%	0,00%	6,36%	7,30%	5,60%	0,00%	0,12%	0,00%	0,13%	0,00%
HAUTE-MARNE ET MEUSE	8 515	6 360	5 792	38,98%	40,34%	28,38%	29,36%	20,33%	21,03%	3,18%	0,00%	8,96%	9,27%	0,05%	0,00%	0,02%	0,00%	0,10%	0,00%
HAUTE-SAONE	3 372	2 208	1 980	27,12%	28,17%	48,28%	50,16%	17,93%	18,63%	2,98%	0,00%	2,93%	3,04%	0,05%	0,00%	0,56%	0,00%	0,15%	0,00%
HAUTE-SAVOIE	14 882	9 638	8 760	33,48%	35,02%	40,08%	41,92%	13,54%	14,16%	3,52%	0,00%	8,51%	8,90%	0,54%	0,00%	0,05%	0,00%	0,30%	0,00%
HAUTES PYRENEES	2 636	2 064	1 934	27,46%	29,56%	30,87%	33,24%	20,69%	22,28%	6,77%	0,00%	13,86%	14,92%	0,16%	0,00%	0,10%	0,00%	0,10%	0,00%
HAUTE-VIENNE ET CREUSE	5 786	3 707	3 433	48,12%	50,43%	21,99%	23,05%	16,69%	17,49%	4,43%	0,00%	8,62%	9,04%	0,00%	0,00%	0,03%	0,00%	0,12%	0,00%
HAUT-RHIN	24 262	18 615	17 447	24,16%	24,95%	30,60%	31,59%	19,84%	20,49%	15,31%	15,81%	6,94%	7,17%	2,18%	0,00%	0,78%	0,00%	0,19%	0,00%
HERAULT AUDE PYRENEES-ORIENTALES	4 344	2 323	2 085	44,34%	45,74%	15,13%	15,61%	31,18%	32,16%	1,10%	0,00%	6,28%	6,48%	0,38%	0,00%	0,34%	0,00%	1,25%	0,00%
INDRE	3 749	2 800	2 489	43,51%	43,67%	31,10%	31,21%	19,53%	19,60%	0,04%	0,00%	5,50%	5,52%	0,24%	0,00%	0,04%	0,00%	0,04%	0,00%
INDRE-ET-LOIRE	5 554	3 805	3 279	34,36%	38,14%	20,13%	22,34%	30,44%	33,79%	4,45%	0,00%	5,15%	5,72%	0,15%	0,00%	3,66%	0,00%	1,65%	0,00%
ISERE HAUTES ALPES	17 430	11 533	10 522	49,52%	57,92%	20,01%	23,41%	15,97%	18,68%	4,32%	0,00%	3,84%	0,00%	4,34%	0,00%	0,53%	0,00%	1,45%	0,00%
JURA	3 053	2 202	1 953	55,04%	63,80%	31,24%	36,20%	7,17%	0,00%	3,22%	0,00%	2,92%	0,00%	0,15%	0,00%	0,05%	0,00%	0,20%	0,00%
LE HAVRE (SEINE MARITIME)	7 539	5 501	5 258	61,60%	69,52%	6,69%	0,00%	20,86%	23,55%	3,88%	0,00%	6,14%	6,93%	0,72%	0,00%	0,02%	0,00%	0,08%	0,00%
LOIR ET CHER	4 468	3 436	2 986	44,61%	46,36%	36,91%	38,36%	8,17%	8,49%	0,67%	0,00%	6,53%	6,79%	3,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%
LOIRE ET ARRONDISSEMENT D'YSSINGEAUX	12 636	8 893	7 948	51,22%	53,66%	26,27%	27,52%	9,13%	9,57%	2,86%	0,00%	8,83%	9,25%	0,31%	0,00%	0,18%	0,00%	1,20%	0,00%
LOIRE-ATLANTIQUE	20 816	15 698	14 457	38,22%	40,57%	32,15%	34,13%	18,37%	19,51%	4,89%	0,00%	5,45%	5,79%	0,06%	0,00%	0,06%	0,00%	0,80%	0,00%
LOIRET	10 338	7 621	6 731	32,94%	37,35%	26,92%	30,53%	20,66%	23,43%	5,18%	0,00%	7,67%	8,69%	5,18%	0,00%	1,13%	0,00%	0,31%	0,00%
LOT-ET-GARONNE	1 323	637	537	70,95%	75,00%	23,65%	25,00%	3,91%	0,00%	0,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,37%	0,00%	0,00%	0,00%	0,93%	0,00%
MAINE-ET-LOIRE	10 473	7 757	6 707	35,96%	38,68%	38,63%	41,55%	14,76%	15,88%	4,91%	0,00%	3,62%	3,90%	1,04%	0,00%	0,03%	0,00%	1,04%	0,00%

Sens de lecture : pour chaque Organisation Syndicale la 1e colonne indique le résultat du vote, la seconde la part respective des organisations reconnues représentatives

Convention	Inscrits	Votants	Exprimés	CGT		CFDT		FO		CFTC		CGC		UNSA		SOLIDAIRE		AUTRES	
MANCHE	3 362	2 283	1 989	28,83%	34,67%	35,85%	43,11%	18,48%	22,22%	1,41%	0,00%	3,67%	0,00%	6,59%	0,00%	0,05%	0,00%	5,13%	0,00%
MARNE	5 896	4 138	3 526	40,41%	42,19%	22,55%	23,54%	21,23%	22,16%	11,60%	12,11%	1,21%	0,00%	0,60%	0,00%	2,30%	0,00%	0,11%	0,00%
MAUBEUGE (NORD)	6 399	4 750	4 451	37,32%	40,54%	20,86%	22,66%	16,14%	17,53%	10,45%	11,35%	7,29%	7,92%	0,00%	0,00%	6,20%	0,00%	1,75%	0,00%
MAYENNE	4 896	3 766	3 102	36,56%	36,62%	32,75%	32,81%	12,14%	12,16%	12,40%	12,42%	6,00%	6,01%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,10%	0,00%
MEURTHE-ET-MOSELLE	6 094	3 793	3 413	47,45%	51,43%	29,81%	32,31%	9,26%	10,03%	5,92%	0,00%	5,74%	6,22%	1,55%	0,00%	0,18%	0,00%	0,09%	0,00%
MIDI-PYRENEES	32 639	23 476	21 685	32,12%	35,80%	16,67%	18,59%	33,77%	37,64%	6,67%	0,00%	7,15%	7,97%	0,49%	0,00%	2,96%	0,00%	0,18%	0,00%
MORBIHAN ILLE-ET-VILAINE	15 289	10 897	9 996	36,24%	43,90%	26,96%	32,66%	13,37%	16,20%	3,63%	0,00%	5,97%	7,24%	0,06%	0,00%	0,03%	0,00%	13,75%	(3)
MOSELLE	19 518	15 939	15 047	22,48%	26,79%	29,97%	35,71%	11,87%	14,14%	16,73%	19,94%	2,87%	3,42%	1,19%	0,00%	3,70%	0,00%	11,20%	(1)
NIEVRE	3 971	3 096	2 839	43,50%	47,79%	25,71%	28,25%	16,38%	18,00%	4,68%	0,00%	5,42%	5,96%	2,50%	0,00%	0,07%	0,00%	1,73%	0,00%
OETAM REGION PARISIENNE	194 017	133 032	124 756	32,92%	38,63%	25,09%	29,44%	17,58%	20,63%	6,80%	0,00%	9,63%	11,30%	3,60%	0,00%	1,61%	0,00%	2,77%	0,00%
OISE	12 200	8 847	7 938	42,43%	46,88%	25,94%	28,66%	15,44%	17,06%	6,69%	0,00%	6,70%	7,40%	0,05%	0,00%	0,08%	0,00%	2,67%	0,00%
ORNE	4 290	3 238	2 937	33,84%	36,30%	40,79%	43,75%	14,67%	15,74%	4,77%	0,00%	3,92%	4,20%	0,00%	0,00%	1,94%	0,00%	0,07%	0,00%
PAS-DE-CALAIS	12 506	9 672	8 873	40,25%	42,47%	20,40%	21,53%	15,68%	16,54%	11,63%	12,27%	6,82%	7,19%	5,07%	0,00%	0,05%	0,00%	0,11%	0,00%
PYRENEES-ATLANTIQUES ET DU SEIGNANX	6 279	4 490	4 203	51,64%	57,56%	29,97%	33,40%	8,11%	9,04%	3,33%	0,00%	4,88%	0,00%	0,10%	0,00%	0,12%	0,00%	1,86%	0,00%
RHONE	25 808	16 904	15 486	40,70%	44,26%	26,03%	28,30%	16,06%	17,47%	5,48%	0,00%	9,18%	9,98%	1,41%	0,00%	0,69%	0,00%	0,45%	0,00%
ROUEN DIEPPE (SEINE-MARITIME)	14 055	10 598	9 919	44,93%	46,90%	22,47%	23,46%	14,59%	15,23%	2,89%	0,00%	13,81%	14,42%	0,05%	0,00%	0,56%	0,00%	0,69%	0,00%
SAONE-ET-LOIRE	12 195	9 397	8 688	45,57%	52,27%	25,95%	29,77%	10,69%	12,26%	1,97%	0,00%	4,97%	5,70%	4,94%	0,00%	5,84%	0,00%	0,08%	0,00%
SARTHE	11 933	9 775	8 910	31,29%	31,86%	29,48%	30,02%	17,24%	17,55%	9,79%	9,97%	10,40%	10,59%	0,07%	0,00%	1,23%	0,00%	0,49%	0,00%
SAVOIE	6 058	3 939	3 520	49,83%	52,88%	26,59%	28,21%	17,82%	18,91%	0,54%	0,00%	4,80%	0,00%	0,17%	0,00%	0,09%	0,00%	0,17%	0,00%
SEINE-ET-MARNE	6 202	3 642	3 239	41,15%	46,74%	29,23%	33,20%	17,67%	20,06%	5,37%	0,00%	4,04%	0,00%	0,12%	0,00%	0,06%	0,00%	2,35%	0,00%
SIDERURGIE	19 694	16 438	15 861	36,58%	37,68%	33,03%	34,03%	10,58%	10,90%	2,79%	0,00%	16,89%	17,40%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SOMME	6 482	4 848	4 453	25,38%	26,21%	28,09%	29,01%	23,20%	23,96%	10,06%	10,39%	10,11%	10,44%	0,36%	0,00%	2,72%	0,00%	0,09%	0,00%
SOMME VIMEU	2 190	1 761	1 563	58,16%	61,13%	18,75%	19,70%	18,23%	19,17%	3,33%	0,00%	0,38%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%
THIERS (PUY-DE-DOME)	1 059	655	551	18,33%	18,46%	58,08%	58,50%	8,71%	8,78%	8,71%	8,78%	5,44%	5,48%	0,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,54%	0,00%
VALENCIENNOIS CAMBRESIS (NORD)	15 719	12 787	11 940	34,75%	38,45%	20,79%	23,00%	18,28%	20,23%	12,70%	14,05%	3,86%	4,27%	0,98%	0,00%	3,40%	0,00%	5,24%	0,00%
VAR	2 564	1 368	1 231	18,60%	18,76%	17,02%	17,16%	44,27%	44,64%	8,53%	8,60%	10,76%	10,85%	0,49%	0,00%	0,08%	0,00%	0,24%	0,00%
VAUCLUSE	2 339	1 313	1 163	40,93%	45,33%	37,06%	41,05%	12,30%	13,62%	1,72%	0,00%	3,61%	0,00%	3,87%	0,00%	0,43%	0,00%	0,09%	0,00%
VENDEE	7 381	5 416	4 865	30,36%	30,65%	49,35%	49,82%	10,34%	10,44%	9,00%	9,09%	0,64%	0,00%	0,12%	0,00%	0,10%	0,00%	0,08%	0,00%
VIENNE	6 771	5 062	4 622	41,48%	45,82%	28,58%	31,57%	10,23%	11,30%	2,90%	0,00%	10,23%	11,30%	0,06%	0,00%	3,29%	0,00%	3,22%	0,00%
VOSGES	5 866	4 456	4 009	35,55%	35,75%	21,05%	21,17%	25,89%	26,04%	10,13%	10,19%	6,81%	6,85%	0,02%	0,00%	0,42%	0,00%	0,12%	0,00%
YONNE	4 867	3 407	3 049	37,90%	40,14%	29,12%	30,84%	10,20%	10,80%	13,73%	14,54%	3,48%	3,68%	1,34%	0,00%	0,82%	0,00%	3,41%	0,00%

(1) (2) (3) GSEA (ex CSL) **Représentativité électorale :** Ardennes 9,32 %, Ille-et-Vilaine 13,66 %, Moselle 10,79 % - **Représentativité relative :** Ardennes 10,13 %, Ille-et-Vilaine 14,20 %, Moselle 11,39 %.

● **N'atteignent pas les 8 sur les 77 conventions collectives non-cadres :**

CFTC dans 56.
FO dans 4.
CFDT dans 2 (Le Havre : 6,69/70 voix ; Allier 7,96/2 voix : une vérification est nécessaire).
CGC dans 16.

● **Entrent dans le jeu :**

GSEA dans le Morbihan-Ille et Vilaine (PSA Rennes) et dans la Moselle (PSA Metz).
Solidaire dans le Calvados (RVI Caen) et la Flandre Douaisis (Renault Douai).
Le secteur de l'automobile est marqué par ce syndicat autonome et maison.

Mais attention, au niveau de la branche, pour être représentatif, le syndicat doit avoir une implantation territoriale équilibrée. La représentativité de ces deux syndicats est donc suscep-

● **Peuvent signer seules :**

CFDT dans 35 CCT (dont sidé) Moselle, Manche, Vaucluse, Haute-Savoie, Finistère, Morbihan - Ille-et-Vilaine, Eure, Seine-et-Marne, Ain, Vienne, Sarthe, Indre, Calvados, Orne, Eure-et-Loir, Thiers, Dordogne, Meurthe et Moselle, Loire-Atlantique, Doubs, Cher, Hautes-Pyrénées, Deux-Sèvres, Yonne, Jura, Drôme-Ardèche, Maine et Loire, Haut-Rhin, Loiret, Mayenne, Vendée, Loir-et-cher, Pyrénées-Atlantiques, Haute-Saône, Sidérurgie.
CGT dans 65 CCT (sauf 13 : CCN-IC, Haute-Saône, Somme, Bouches-du-Rhône - Alpes-de-Haute-Provence, Bas-Rhin, Haut-Rhin, Hautes-Pyrénées, Doubs, Dordogne, Thiers, Var, Calvados, Moselle).
FO dans 5 CCT (Allier, Var, Midi-Pyrénées, Alpes-Maritimes, Bouches-du-Rhône - Alpes-de-Haute-Provence).

● **Peuvent s'opposer seules :**

CFDT dans 3 CCT (Haute-Saône, Deux-Sèvres, Thiers).
CGT dans 16 CCT (Pyrénées-Atlantique, Aisne, Isère-Hautes-Alpes, Gard-Lozère, Lot-et-Garonne, Jura, Côtes-d'Armor, Loire-Yssingeaux, Saône-et-Loire, Meurthe-et-Moselle, Corrèze, Somme-Vimeu, Le Havre,

GLOSSAIRE

ANI. Accord national interprofessionnel

CE. Comité d'entreprise

CCE. Comité central d'entreprise

CHSCT. Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CPNEFP. Conseil paritaire national pour l'emploi et la formation professionnelle

CNPF. Conseil national du patronat français

DDTEFP. Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

DIRRECTE. Directions régionales des entreprises, de la consommation, du travail et de l'emploi

DP. Délégué du personnel

DS. Délégué syndical

DSC. Délégué syndical central

FBA. Fédération des banques et assurances

FFSA. Fédération française des sociétés d'assurance (Medef)

FGA. Fédération générale de l'alimentation

FGMM. Fédération générale des mines et de la métallurgie

FGTE. Fédération générale des transports et de l'environnement

FNTR. Fédération nationale des transports routiers

GPEC. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

OTRE. Organisation des transporteurs routiers européens

RSS. Représentant de la section syndicale

UIMM. Union des industries et des métiers de la métallurgie

UNOSTRA. Union nationale des organisations syndicales des transporteurs routiers automobiles

BIBLIOGRAPHIE

BENESSIANO William, OGIER-BERNAUD Valérie, ROUX André, « Jurisprudence du conseil constitutionnel. 1er avril – 30 juin 2004 », *Revue Française de Droit Constitutionnel*, vol. 3, n° 59, 2004.

BEROUD Sophie, YON Karel (coord.), *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 DARES, 2012.

BEROUD Sophie, YON Karel (coord.), *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 DARES, 2011.

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, coll. Essais, Gallimard, Paris, 1991.

BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, col. Le sens commun, Les Éditions de Minuit, Paris, 1980.

BREDA Thomas, *Syndicats, négociations, ou capitalisme familial : effets sur les salaires et la protection de l'emploi*, thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences économiques, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2011.

BURAWOY Michael, *The Extended Case Method. Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations and One Theoretical Tradition*, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, 2009.

BURAWOY Michael, « The Extended Case Method », *Sociological Theory*, vol. 16, no 1, 1998.

CONTREPOIDS Sylvie, « La démocratie, une question de genre ? La participation des femmes à la négociation collective », *Politiques de communication*, n° 2, printemps 2014.

CORSANI Antonella, LAZZARATO Maurizio, « Le contrat contre la loi. Entretien avec Tiennot Grumbach », *Multitudes*, vol. 1, n° 4, 2001.

CRISTOFALO Paola, *Action syndicale et (re)production du genre : les pratiques militantes autour de l'égalité professionnelle*, rapport d'enquête pour l'IRES, février 2013.

CRISTOFALO Paula, *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*, thèse pour l'obtention du doctorat de sociologie, Lucie Tanguy (dir.), Université Paris Ouest Nanterre la Défense, 2011.

DA COSTA Isabel, MORIN Marie-Laure, MURRAY Gregor, *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Octarès éd. Les presses de l'Université de Laval, 1996.

DARMON Muriel, « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation », *Politix*, vol. 2, n° 82, 2008.

DELMAS Corinne, *Sociologie politique de l'expertise*, col. Repères, La Découverte, Paris, 2011.

DE TERSSAC Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débat et prolongements*, col. Recherches, La Découverte, Paris, 2003.

DUFOUR Christian, HEGE Adelheid, *Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède*, rapport IRES, décembre 2010.

DUFRESNE Anne, MAGGI-GERMAIN Nicole (dir.), *Les relations professionnelles en Europe et en Amérique Latine*, col. Des sociétés, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014.

EDELMAN Laurent B., « L'endogénéité du droit », in Christian Bessy, Thierry Delpeuch, Jérôme Pélisse (dir.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, LGDJ, Paris, 2011.

FILLIEULE Olivier, « Tombeau pour Charles Tilly. Répertoires, performances et stratégies d'action », dans Eric Agrikoliansky et al., *Penser les mouvements sociaux*, col. Recherches, La Découverte, Paris, 2010.

FILLIEULE Olivier, « Carrière militante », dans Olivier Fillieule, Lilian Mathieu, Cécile Péchu (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po, Paris, 2009.

FREYSSINET Jacques, « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'IRES*, vol. 2, n° 77, 2013.

GANTOIS Maïlys, « La « démocratie d'entreprise » en actes. Ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », *Politiques de communication*, n° 2, 2014.

GAYRAL Cécile, GUILLAUME Cécile, *La fabrication des carrières syndicales, enquête auprès des cadres intermédiaires de la CFDT*, rapport IRES, décembre 2011.

GIRAUD Baptiste, « La formation des élus aux comités d'entreprise : entre formations instituées et apprentissages par la pratique », dans Nathalie Ethuin, Karel Yon, *La fabrique du sens syndical, La formation des représentants des salariés en France (1945 – 2010)*, éditions du croquant, Bellecombe-en-Bauges, 2014.

GIRAUD Baptiste, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de science politique, Michel Offerlé (dir.), Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 2009.

GIRAUD-HERAUD Annie, THUDEROZ Christian (coord.), *La négociation sociale*, CNRS éditions, Paris, 2000.

GUILLAUME Cécile, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, vol. 2, n° 78.

HADAS-LEBEL Raphaël, *Pour un dialogue efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, rapport au premier ministre, mai 2006.

ISRAEL Liora, SACRISTE Guillaume, VAUCHEZ Antoine, WILLEMEZ Laurent, *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, Presses Universitaires de France, Amiens, 2005.

JOBERT Annette, « Quelles dynamiques pour les négociations collectives de branche ? », *Travail et Emploi*, n° 95, 2003.

KESSELMAN Donna, « Travail et salariat aux Etats-Unis : quels droits, quelles perspectives ? », *Revue Française d'Etudes Américaines*, vol. 1, n°111, 2007.

LAGROYE Jacques, avec FRANÇOIS Bastien, SAWICKI Frédéric, *Sociologie politique*, Presses de sciences po/ Dalloz, Paris, 2002 [4ème éd.].

LERAIS Frédéric, PERNOT Jean-Marie, REHFELDT Udo, VINCENT Catherine, *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise, un essai de comparaison internationale*, rapport IRES, octobre 2013.

LUSSON Julien (coord.) *Construction, développement et usages des savoirs et savoir-faire des élus des CE et CHSCT dans l'exercice de leur mandat. Approches monographiques dans deux bassins d'emploi : la région parisienne et l'agglomération lyonnaise*, établi par Emergences pour la DARES, 2011.

MATONTI Frédérique, POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 5, n° 155, 2004.

MERIAUX Olivier, KERBOUCH Jean-Yves, SEILER Carine, *Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*, rapport DARES, août 2008, n° 140.

MOURIAUX René, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, col. Repères, La Découverte, Paris, 2004 [1994].

NICOURD Sandrine (dir.), *Le travail militant*, col. Res Publica, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2009.

OFFERLE Michel, *Les patrons des patrons, histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013.

OFFERLE Michel (dir.) *Les organisations d'employeurs en France. L'espace patronal français : Acteurs, organisations, territoires*, rapport pour la DARES, 2011.

OFFERLE Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe – XXIe siècle) », *Politix*, vol. 1, n° 81, 2008.

OFFERLE Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, col. Clefs politique, Montchrestien, 1998 [2ème éd.]

PELISSE Jérôme, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol. 2, n° 86, 2009, pp. 73 – 96.

PERNOT Jean-Marie, « France. Démocratie sociale ou nouveau corporatisme ? », dans François Lerais, Jean-Marie Pernot, Udo Rehfeldt, Catherine Vincent, *La démocratie sociale à l'épreuve de la crise, un essai de comparaison internationale*, rapport IRES, 2013.

POISSON Jean-Frédéric, *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, rapport pour le premier ministre, col. rapports officiels, La documentation Française, 2009.

REYNAUD Jean-Daniel, « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles », *Négociations*, vol. 2, n° 4, 2005.

SAWICKI Frédéric, SIMEANT Johanna, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, 2009.

SOUTRENON Emmanuel, « Le questionnaire ethnographique ». Réflexions sur une pratique de terrain », *Genèses*, vol. 3, n° 60, 2005.

THOMAS Adrien, *Entre démocratie militante et efficience managériale. Rationalisation syndicale et création de fédérations syndicales multibranches en France et en Allemagne*, thèse en science politique, Michel Offerlé (dir.), Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 2008.

TRACOL Mathieu, *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux, 1981 – 1982*, L'Harmattan, Paris, 2009.

YON Karel, « Constitution et contestation d'un dispositif de mesure atypique : la quantification préalable du temps de travail dans le secteur de la distribution directe », Journées internationales de sociologie du travail, Université Libre de Bruxelles, 2012.

WEBER Max, *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte, 2003 [1963].

Le Monde, 26 février 2014.

Le Monde, 26 juin 2013.

Observatoire de la métallurgie, *Etude prospective sur l'évolution des emplois et des métiers de la métallurgie*, juin 2012.

FGMM-CFDT Bulletin du militant, n°561 octobre 2013