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

Vol. 2. La négociation d'entreprise

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

INTRODUCTION AU SECOND RAPPORT. 4

I. LES NEGOCIATEURS CFDT : DES MILITANTS « COMME LES AUTRES » ? 8

1.1.Retour sur les profils de négociateurs en entreprise et dans les branches territoriales : l'exemple de la FGMM 8
La variable du sexe 9
La variable des heures de délégation 13
La variable des catégories socio-professionnelles 16
La variable de l'âge 18
La variable de l'origine sociale 19
La variable du diplôme 20
1.2. Récits de parcours militants 22
Des carrières parfois non-linéaires 24
Négocier dans une petite ou une grande entreprise 25

2. L'ACQUISITION DE RESSOURCES PAR LA VOIE INTERNE, DU SYNDICAT A LA FEDERATION 27

2.1. L'acquisition de connaissances par échanges formels et informels au sein des structures syndicales et par l'entreprise 27
2.2 La question de la transmission de l'information 32
Transmettre l'information pour mieux négocier : un enjeu central 33
Donner accès à l'information et mobiliser ceux qui savent en tirer profit 35
2.3. La question de la place des experts extérieurs 37
Les conseils extérieurs : un rôle politique ? 40

3. LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE « EN PRATIQUES » 42
3.1. Niveaux de négociation et articulations entre accord d'entreprise et accord de branche 42
3.2. Le regard des juristes sur les négociations en entreprise et leur « évolution » 45
3.3..Négocier à armes égales ? Ce que font la « représentativité » et la « professionnalisation » des acteurs sur les pratiques de négociation 48
La gestion paternaliste : un levier pour contrer l'activité syndicale 48
La gestion managériale, signe d'une « civilisation » des rapports de forces 50

CONCLUSION **53**
GLOSSAIRE **55**
BIBLIOGRAPHIE **56**

INTRODUCTION AU SECOND RAPPORT

Une décentralisation historique de la négociation vers l'entreprise ?

Imposée depuis la loi du 13 novembre 1982 dans les branches et dans les entreprises, la négociation collective tendrait à être « décentralisée » du niveau national et professionnel vers les entreprises, c'est la thèse historique majeure qui ressort des travaux académiques comme des rapports ministériels.
Partant du mouvement de « décentralisation » impulsé par les lois Auroux, dont le projet a été pour partie construit avec la CFDT[1], les lois de 2004 et de 2008 transforment cette brèche ouverte par le ministre du travail au début des années 1980. Elles inversent le « principe de faveur » en exception et ouvrent la négociation d'entreprise aux thèmes traditionnellement investis par les branches. Mais cette décentralisation n'est pas un processus homogène ou constant, limitée par « la résistance » des branches dès les années 1980, le « second mouvement » de décentralisation impulsé au début des années 2000 peut l'être également par la pratique des clauses impératives, et par une limitation des thèmes de négociation en entreprise. Face à la diversification des thèmes de négociation obligatoires ou suggérés, les premiers thèmes de négociation en entreprise restent les rémunérations et le temps de travail. Selon le bilan annuel de la négociation collective effectué par le ministère du travail, les salaires et les primes représentent ainsi plus d'un tiers des accords signés en 2012 et malgré l'ouverture des négociations aux représentants de salariés à défaut de présence syndicale représentative dans l'entreprise, le délégué syndical reste signataire dans la majorité des accords conclus (huit textes sur dix).

La négociation collective en entreprise peut être « stimulée » ou « impulsée » par le législateur, ou par les « partenaires sociaux » (c'est à dire les négociateurs nationaux interprofessionnels ou professionnels). C'est le cas de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 (pour une « réforme en profondeur du marché du travail ») : suite aux nouvelles règles pour élaborer des plans de sauvegarde de l'emploi, trois quart des entreprises mettent en place des négociations avec les syndicats sur des plans sociaux en contrepartie de droits pour les salariés (complémentaire santé, couverture chômage notamment), ce qui tendrait à diminuer la contestation des PSE devant les tribunaux[2].
Par contre, la mise en place du « contrat de génération » par un dispositif en entreprise visant à « permettre l'embauche d'un jeune encadré par un senior »[3] apparaît relativement limitée : si le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social,

[1] René Mouriaux, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, col. Repères, La Découverte, Paris, 2004 [1994], p. 80 ; Mathieu Tracol, *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux, 1981 – 1982*, L'Harmattan, Paris, 2009.
[2] *Le Monde*, 26 février 2014.
[3] En contrepartie d'une subvention accordée par l'Etat de 4 000 euros pour l'entreprise qui recrute un « jeune » (âgé de moins de 26 ans) en contrat à durée indéterminée « tout en gardant un sénior dans les effectifs ».

Michel Sapin souhaitait la conclusion de 75 000 accords par an, 20 000 demandes avaient été déposées à la fin de l'année 2013[4].

Toutefois c'est moins l'impulsion par le législateur que l'idée de décentraliser les négociations au niveau local qui nous intéresse ici. L' « idéalisation » d'un « modèle anglo-saxon », et particulièrement un modèle américain se retrouve souvent dans le discours autour de ce phénomène. Selon Jean-Marie Pernot, la négociation en entreprise se hisse aujourd'hui « au rang d'institution centrale de la négociation collective » en France[5], et fait l'objet d'une idéalisation qu'il faut interroger (et confronter au terrain). Le sociologue note la reconnaissance « en trois temps » de ce niveau de négociation, confortant par là une périodisation classiquement opérée sur la négociation d'entreprise : la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise en 1968 et la figure centrale du délégué syndical comme négociateur ; les lois Auroux de 1982 imposant la négociation sur les salaires, la durée et l'organisation du travail et permettant de déroger – sous certaines conditions – au niveau conventionnel supérieur ; l'élargissement des thèmes au cours des années 1990 et 2000 (35 heures, égalité professionnelle entre hommes et femmes, épargne salariale, emploi des travailleurs handicapés, des seniors, GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés) et un « renforcement » du rôle de la négociation d'entreprise « dans la production directe de la norme » par les loi de 2004 et de 2008. Aux Etats-Unis, la négociation collective se développe au niveau local (au sein des entreprises avant de se développer dans le secteur public depuis les années 1990) et avec le seul syndicat majoritaire, c'est à dire qu'une fois les élections en entreprise passées (dans le cas où des syndicats sont présents dans l'entreprise) seul le syndicat majoritaire a le droit de négocier des accords d'entreprise, d'où le développement de modélisations en sciences managériales sur des rapports binaires entre négociateurs représentants de salariés d'un côté et représentants patronaux de l'autre, la division du paysage syndical n'étant pas rendue possible. Mais Donna Kesselman souligne les apories de ce système conventionnel, avec d'un côté la part prise par l'Etat fédéral depuis les années 1960 dans la construction d'un « droit des salariés » pour pallier l'absence de couverture sociale, et d'un autre côté la précarité des « sans droits » sur le marché du travail américain[6].

Jacques Freyssinet de son côté décrit aussi deux évolutions dans les contenus et les niveaux de négociation en France. D'une part, les accords collectifs traditionnellement portés sur les rémunérations, les classifications (pour les branches) et l'organisation du temps de travail tendent à investir « la création, la préservation ou la gestion de l'emploi », d'autre part, « la décentralisation des négociations vers l'entreprise s'est accélérée »[7]. S'intéressant à l'ANI du 11 janvier 2013, il constate une symétrie avec l'accord du 11 janvier 2008, les deux

[4] *Le Monde*, 26 février 2014.
[5] Jean-Marie Pernot, « 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, pp. 73 – 87, p. 79.
[6] Donna Kesselman, « Travail et salariat aux Etats-Unis : quels droits, quelles perspectives ? », *Revue Française d'Etudes Américaines*, vol. 1, n°111, 2007, pp. 6 – 26.
[7] Jacques Freyssinet, « 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, pp. 3 – 38.

négociations débouchant sur un accord « multidimensionnel », qui constitue un « *compromis sur la base de concessions réciproques qui portent sur différents domaines de la relation d'emploi : (…) modifications des droits des salariés, des compétences de leurs représentants, du champ de la négociation collective, des possibilités de dérogation à la loi* ».
Il distingue pour l'ANI de 2013 deux types de dispositions : des droits nouveaux pour les salariés ou leurs représentants pouvant contribuer à une « sécurisation des parcours professionnels » et l'élargissement des marges de liberté au niveau de l'entreprise dans la gestion de l'emploi. Autrement dit, à côté des thèmes classiquement investis par la négociation d'entreprise notamment depuis l'obligation de négocier annuellement – soit les salaires et l'organisation des conditions de travail – tendrait, selon le sociologue, à s'ajouter le thème de « l'emploi ».
Les possibilités de déroger aux accords de branche par accord d'entreprise depuis la loi du 4 mai 2004 apparaissent relativement limités dans un premier temps[8], mais la loi de 2008 ouvre par la suite plus largement les possibilités de dérogations. Applicable depuis le 20 août 2008 dans les entreprises, ces dernières parviennent au deuxième cycle électoral de mise en application concrète de la loi, contrairement aux branches où la loi prend juridiquement effet depuis le 29 mars 2013 et la publication des résultats agrégés par le Haut Conseil du Dialogue Social. La loi de 2008 tend à « entrer dans les mœurs » progressivement au niveau de l'entreprise. Comme pour les branches, on constate des formes d'appropriation de la loi diversifiées au niveau des entreprises et de leurs négociateurs.

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

À l'instar du constat effectué sur la littérature évoquée dans le rapport sur les branches, un des enjeux académiques est de saisir la « place » prise par la négociation d'entreprise au regard de la négociation de branche. Or cette « place » est dépendante tant des histoires d'entreprises que des manières dont les branches se sont historiquement construites et des relations entretenues entre les acteurs des branches et des entreprises. Il s'agit moins ici de décrire d'un seul trait un mouvement difficilement généralisable, qui est en fait davantage composé de situations hétérogènes, que de porter l'attention sur des contextes particuliers de négociation. Comme précisé en introduction générale, l'attention est portée « dans l'étude du fonctionnement d'organisations et d'entreprises, à des ressources et à des dispositifs fondés sur des relations personnalisées, sur une proximité entre les gens et les choses, et sur le gage que constituent pour des liens durables des attaches spécifiques »[9]. Ce qui a conduit à appréhender de façon nouvelle une pratique souvent saisie « dans sa globalité », pour restituer les dynamiques relationnelles et processuelles entre les négociateurs CFDT, les autres responsables syndicaux et les représentants d'employeurs.

[8] Olivier Mériaux, Jean-Yves Kerbrouch, Carine Seiler, *Evaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*, document d'études DARES n°140, août 2008.
[9] Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, col. Essais, Gallimard, 1991, p. 20

Par l'appréhension des « bonnes » manières d'agir perçues, transmises et valorisées au sein du syndicat et dans les entreprises et des « qualités » requises pour « bien » négocier, on montre ainsi les contours des formes prises par la « culture » de la négociation au sein de la CFDT, ici approchée par les entreprises. Autrement dit, il s'agit de s'intéresser aux manières de faire et de penser valorisées et légitimées au sein de l'organisation. Dans le rapport sur les branches, on a montré la primauté donnée à la logique du compromis sur la logique juridique : si cette logique prime dans les discours des enquêtés, elle est confrontée, comme au niveau des branches, aux relations entretenues avec les autres organisations syndicales d'une part, et aux relations avec l'employeur et ses représentants d'autre part.
De plus, dans la lignée des rapports effectués pour la DARES, il s'agit de s'intéresser aux « usages » de la loi davantage qu'à ses « effets », ce qui permet de poser la focale à la fois sur les acteurs et les situations de négociation. Il s'agit d'aborder l'activité de *négocier* d'une manière dynamique et processuelle, en cherchant à comprendre comment les acteurs agissent en situation quotidienne de négociation. En ce sens, cette recherche s'inscrit plus largement dans une perspective attentive aux logiques de l'interaction, attentive *« à l'épaisseur des moyens disponibles et effectivement employés et au couplage flou entre contraintes structurelles, dilemmes pratiques et interactions stratégiques* »[10].
Dès lors, on peut résumer ainsi les questions qui ont participé à guider cette recherche : quels sont les militants CFDT qui endossent un mandat de négociateur ? Que peut nous apprendre l'observation de négociations en entreprise ? Quelles pratiques peut-on observer au niveau de négociation « décentralisé » de « l'entreprise » ?

Cette partie suivra un plan similaire à celui adopté dans le premier rapport pour faciliter l'écriture et la lecture. À partir d'une démarche compréhensive et qualitative faisant écho au premier rapport et développée en introduction générale, on s'attache dans un premier temps à restituer les profils des négociateurs rencontrés pour saisir comment des militants en viennent à investir le mandat de négociateur CFDT en entreprise, avant de rendre compte des ressources mobilisables et mobilisées par les militants en proie à des relations sociales routinières et/ou conflictuelles, puis on reviendra sur ce que nous apprennent les négociations observées en situation, dans leur contexte de production.

[10] Olivier Fillieule, « 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, p. 77.

I. LES NÉGOCIATEURS CFDT : DES MILITANTS « COMME LES AUTRES » ?

Au sein des fédérations de la CFDT étudiées, et tel qu'on a pu le décrire dans le rapport sur les négociations au niveau de la branche, on a pu identifier les ressources militantes accumulées par les négociateurs de branche pour être investis et s'investir comme négociateur au niveau d'une « branche », en notant la division des tâches entre négociateurs « techniques » et « politiques ». Cette division dépend notamment du nombre de salariés concernés par les négociations et de la place du thème et du secteur qui fait l'objet de la négociation.

Au niveau des entreprises, on observe classiquement d'autres hiérarchies, d'autres différences dans le degré de professionnalisation des négociateurs, et en premier lieu selon la taille de l'entreprise, puisqu'on a pu porter le regard à la fois sur plusieurs grands groupes (notamment dans le domaine de la métallurgie) et sur des PME. Négocier pour une grande entreprise n'implique pas de mobiliser les mêmes ressources ni les mêmes outils que pour une petite entreprise. Le rythme des négociations imposé en partie par la législation en vigueur, les thèmes traités et le temps consacré diffèrent. Les militants qui s'investissent dans « la » pratique de négociation ont également des parcours différents.

1.1. Retour sur les profils de négociateurs en entreprise et dans les branches territoriales : l'exemple de la FGMM

À partir de l'observation de deux journées consacrées aux négociateurs en entreprise d'une part et de branche territoriale d'autre part par la FGMM et la passation de questionnaires *in situ*[11], il a été possible d'étudier précisément le profil des militants mandatés au sein de la fédération pour endosser le rôle de négociateurs nationaux face aux employeurs, ainsi que le profil de représentants dans de grandes entreprises industrielles et/ou sur un territoire délimité: le questionnaire distribué portait à la fois sur le profil personnel (sexe, origine sociale, diplôme, métier d'origine, âge), et le parcours au sein du syndicat (postes occupés, formations effectuées, nombre d'heures de délégation).

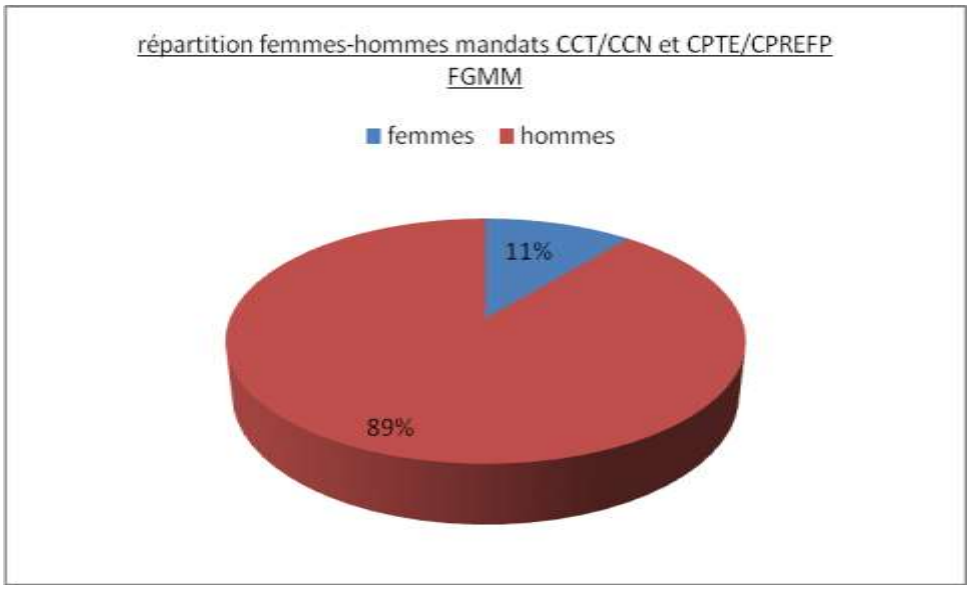
La population étudiée (ou l'échantillon sélectionné) est composée de 46 militants mandatés pour négocier au niveau territorial dans un cas et de 20 militants mandatés pour négocier dans une grande entreprise de la métallurgie dans un autre cas. Si le délégué syndical est « nommé » par décision du syndicat, les mandats de délégué syndical central et le négociateur territorial font l'objet d'une décision fédérale. Autrement dit, au niveau local d'exercice du mandat de négociateur, la décision est déléguée au syndicat ; au niveau national ou à dimension départementale ou régionale, la décision est prise « à Paris », sous condition pour les délégués syndicaux d'être reconnus « représentatifs ». On peut souligner ici le caractère

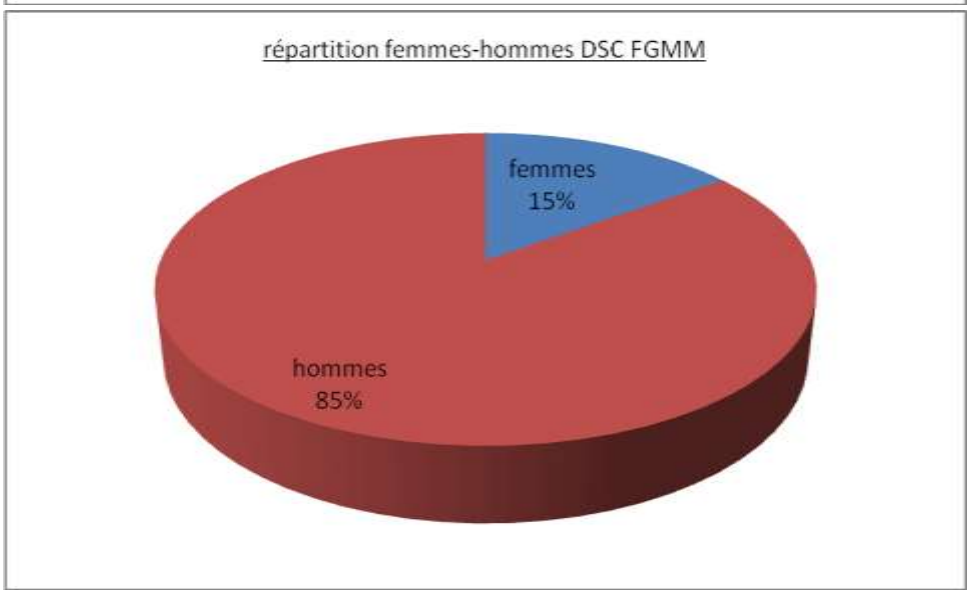
[11] En considérant que passer un questionnaire sur une population ciblée et identifiée à un moment t et dans une situation donnée et le traiter de manière à la fois à dimension quantitative et ethnographique fait sens. Voir sur ce point Emmanuel Soutrenon, « Le questionnaire ethnographique ». Réflexions sur une pratique de terrain », *Genèses*, vol. 3, n° 60, 2005.

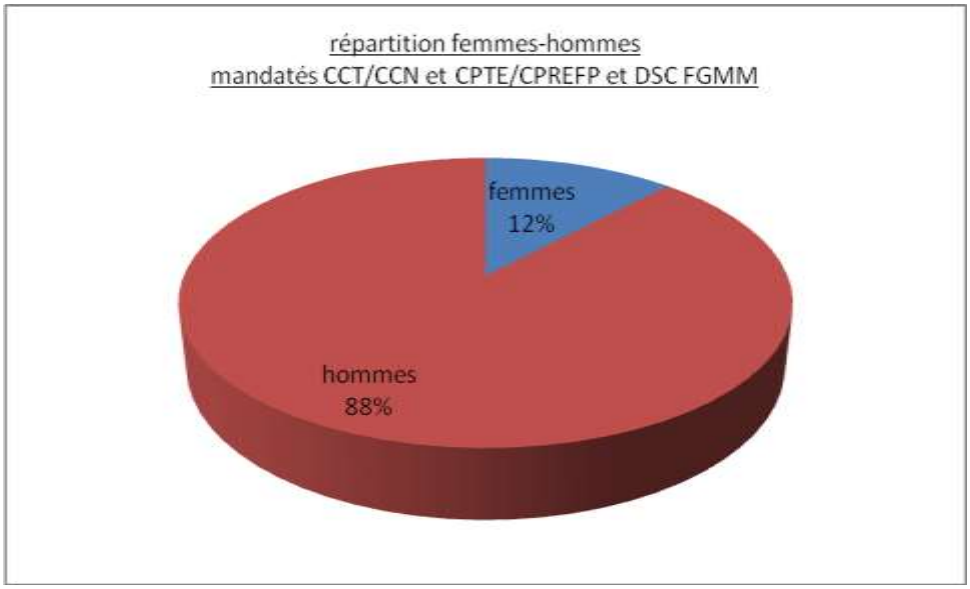
davantage hybride que celui observé pour les négociateurs de branche dans les modalités de nomination, prises entre des logiques de nomination syndicales pour les délégués syndicaux et fédérales pour les délégués syndicaux centraux.

La variable du sexe

On retrouve tout d'abord la variable lourde du sexe et une tendance à favoriser l'investissement d'hommes dans les mandats de délégué syndical central et/ou négociateur de convention collective territoriale ou nationale (CCT/CCN), ce qui se rapproche de la situation dans les branches que l'on a pu décrire par ailleurs. Ainsi, sur les militants interrogés, plus de 80% sont des hommes, qu'il s'agisse de négociateurs de conventions collectives et/ou de DSC.



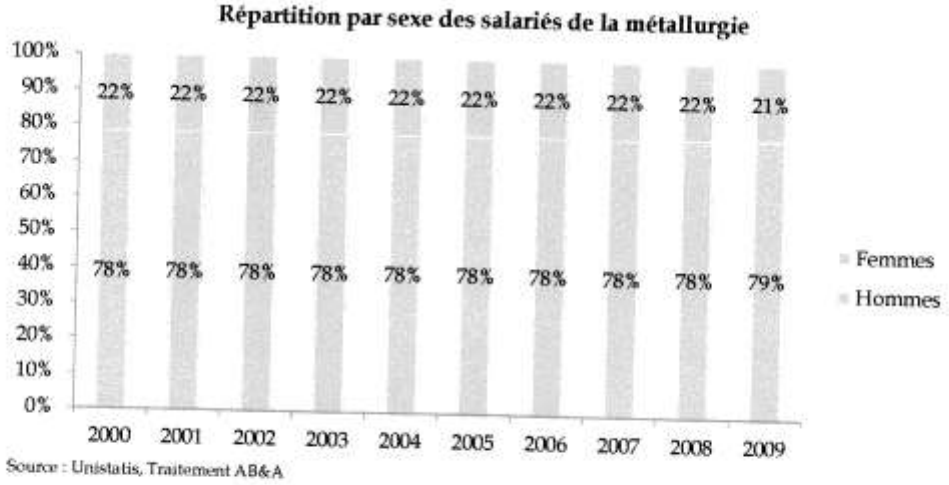


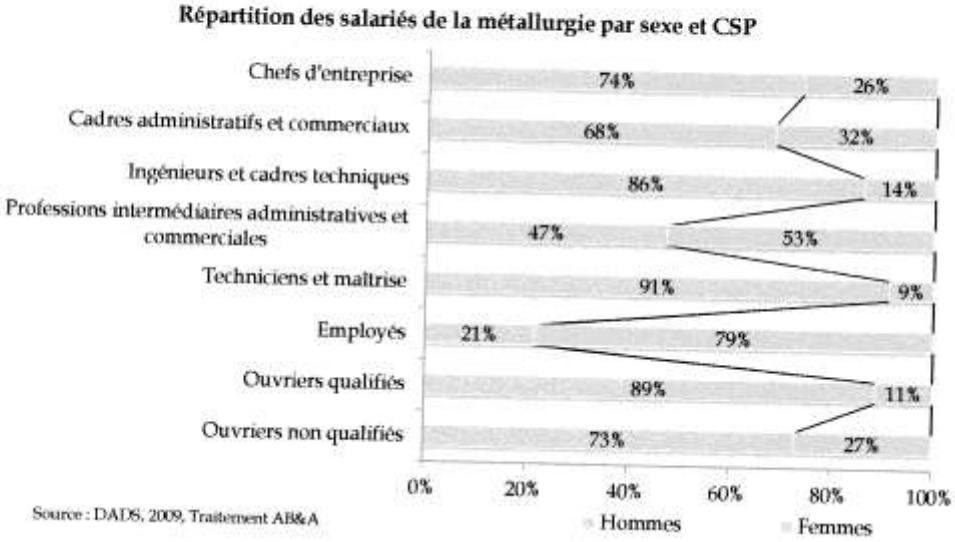


Ce constat est à situer au regard du secteur d'activité considéré. On peut supposer un effet répercuté du « secteur » où davantage d'hommes que de femmes sont embauchés pour des métiers liés à l'industrie de la métallurgie. Selon l'observatoire de la métallurgie, environ 80% des salariés de la métallurgie sont des hommes et les femmes sont davantage présentes à des postes administratifs et sur des métiers peu qualifiés[12]. La répartition tend à se faire de la manière suivante, selon l'étude effectuée par l'observatoire de la métallurgie[13] :

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

[13] *Ibid,* p. 61. On notera toutefois ici que la comparaison repose sur des chiffres dont l'origine est variée, parfois difficile à connaître, et dont l'usage présente de ce fait certaines limites.





Cette sur-représentation des hommes peut cependant être attribuée à une sélection favorisant les militants sur les militantes pour l'investissement dans un mandat de négociation[14]. Ainsi, cette observation ne remet ni en cause le constat de Sylvie Contrepoids, ni celui de Cécile Guillaume selon laquelle les modes de socialisation militants tendent à favoriser l'attribution de mandats « à responsabilité » davantage à des hommes qu'à des femmes[15]. Ainsi, une militante confie au cours d'une discussion informelle en retrait du groupe la difficulté à « être une femme » et à s'investir comme à être investie dans des mandats jugés « importants » dans un milieu d'hommes. Cette difficulté tend à être contrebalancée pour cette militante par l'accumulation de diplômes en formation initiale (diplôme d'ingénieur) puis continue (master en droit social) pour apporter des « gages » de compétence, faisant partie des minorités des militants mandatés titulaires d'une formation dans le supérieur à ce niveau de négociation (voir en infra).

À un niveau local, un responsable d'un syndicat rencontré fait part lui aussi de la difficulté à « faire entrer » des femmes dans le syndicat. Sur les dix membres du bureau syndical où

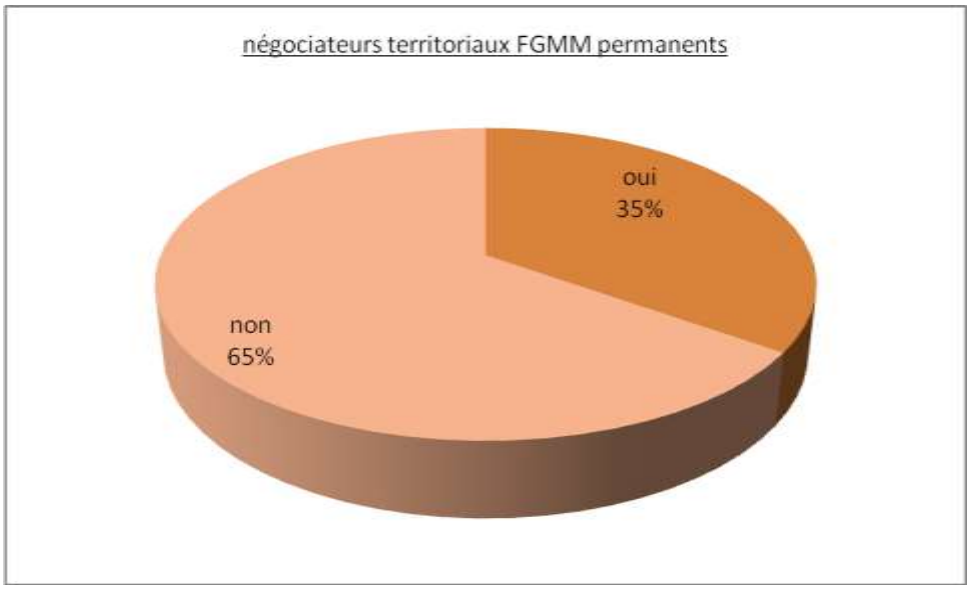
[14] Sylvie Contrepoids, « La démocratie, une question de genre ? La participation des femmes à la négociation collective », *Politique de communication*, n°2, 2014, pp. 113 – 143.
[15] Cécile Guillaume, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation… », *op. cit.*

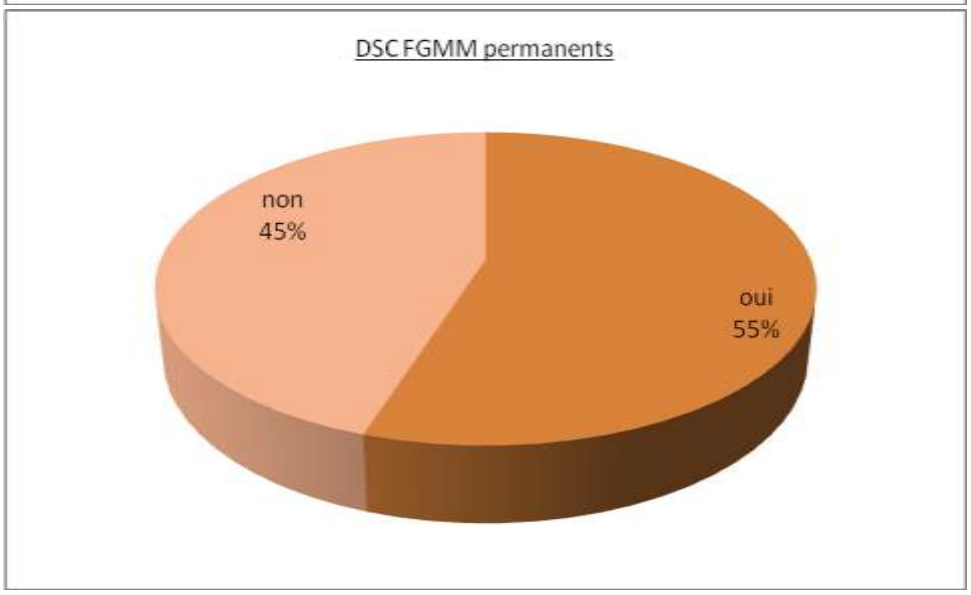
chaque corps de métier des transports est représenté par un militant, seule une femme est élue. Ce responsable évoque un nombre faible de femmes adhérentes et militantes dans le milieu du transport, notamment dans le transport de marchandise et le transport de voyageurs, qu'il associe « naturellement » à des métiers investis par des hommes. À l'instar de la division des responsabilités en interne effectuée au sein de la fédération, les mandats internes au syndicat de secrétaire général, secrétaire général adjoint ou trésorier sont confiés à des hommes et ce responsable, succédant à des hommes, pense à un militant pour prendre sa succession. La militante investie dans le bureau syndical n'est pas pressentie et seulement citée au cours de l'entretien uniquement au regard de l'attribut physique « être » une femme. On retrouve une logique similaire de placement des hommes et des femmes dans le syndicat de la métallurgie auquel appartient le délégué syndical central de l'entreprise automobile étudiée[16].

[16] A ce titre, on peut citer la récente étude de Paola Cristofalo, *Action syndicale et (re)production du genre : les pratiques militantes autour de l'égalité professionnelle*, rapport d'enquête pour l'IRES, février 2013.

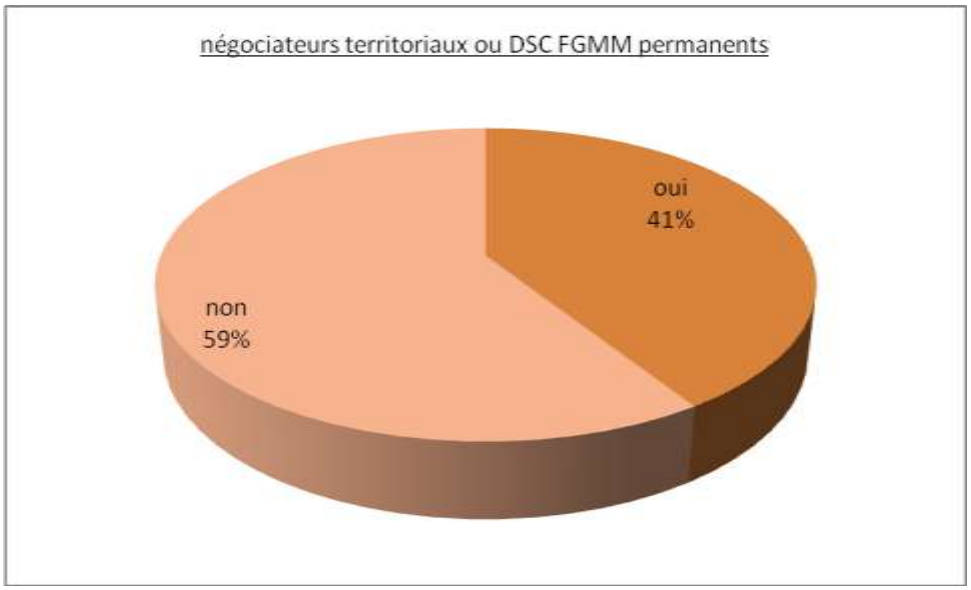
La variable des heures de délégation

Autre attribut distinctif, une partie des négociateurs territoriaux et délégués syndicaux centraux disposent de suffisamment d'heures pour avoir un statut de permanent pour le syndicat, ce statut étant davantage investi par les DSC.

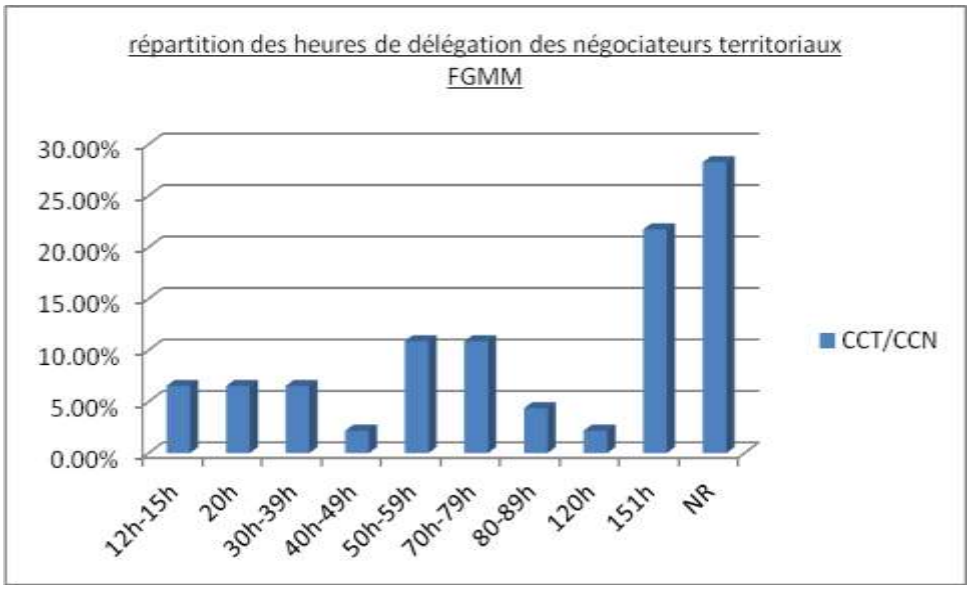




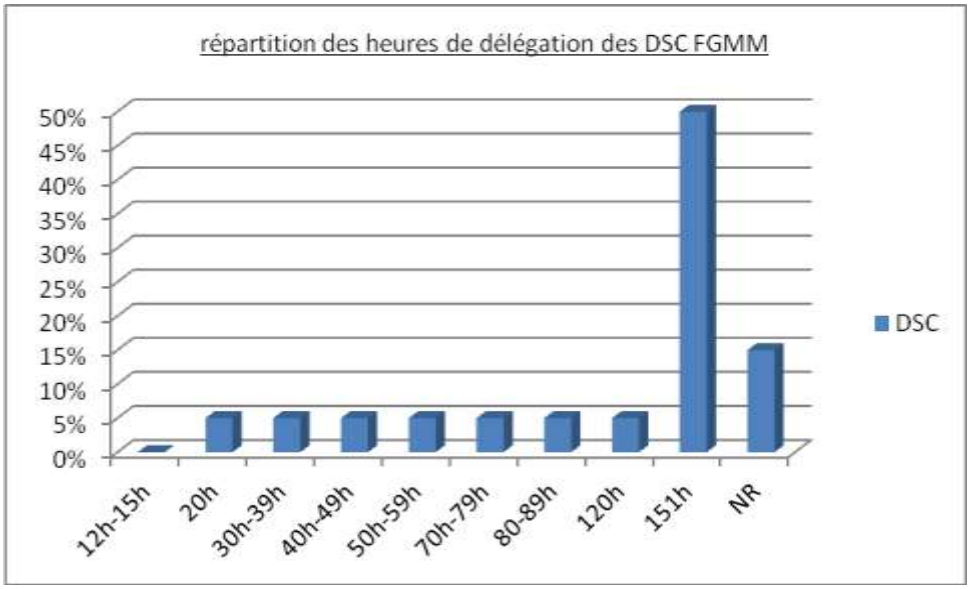
En confrontant les statuts des répondants, moins de la moitié des militants disposent d'une délégation d'heures syndicales suffisantes pour effectuer les mandats confiés en dehors de l'emploi salarié d'origine.



Le graphique ci-dessous indique la répartition du nombre d'heures de délégation syndicale prises par les négociateurs territoriaux (mandatés pour négocier les CCT et/ou les CCN et titulaires de mandats départementaux et/ou locaux pour participer aux instances paritaires décentralisées ou déconcentrées) et les DSC[17] :



[17] En sachant qu'une partie des enquêtés n'a pas répondu à cette question, l'absence de réponse est signalée par « NR », pour non renseigné.



Le fait d'être permanent ou non pour le syndicat, de disposer de plus ou moins d'heures de délégation pour effectuer les mandats de représentants a des conséquences tant sur l'accès aux ressources syndicales que sur le travail militant « de terrain ». L'attribution d'heures de délégation syndicale s'explique soit par l'investissement ou le cumul de mandats (par exemple le fait d'être DSC et élu CE et/ou CCE et/ou CHSCT et/ou DP etc.) soit par un détachement pris en charge par le syndicat par le biais des instances internes. Etre négociateur territorial et/ou d'entreprise et secrétaire général d'une union mine métaux ou d'un syndicat local peut amener le militant à être détaché de l'entreprise pour le syndicat par exemple, par une convention avec l'entreprise, de la même manière qu'au niveau fédéral.

Ainsi, le secrétaire général du syndicat transport rencontré continue à être délégué syndical CFDT pour la PME de transport dans laquelle il a exercé son dernier métier de salarié, ne disposant pas d'heures de délégation suffisantes par le cumul de mandats dans l'entreprise, le syndicat prend alors en charge une partie de ses heures de délégation pour lui permettre d'assurer les mandats en interne. Le secrétaire général conserve un pied dans l'entreprise en assistant aux réunions de négociation sans pour autant poursuivre une « activité professionnelle », celle-ci étant désormais uniquement consacrée à une « activité militante ».

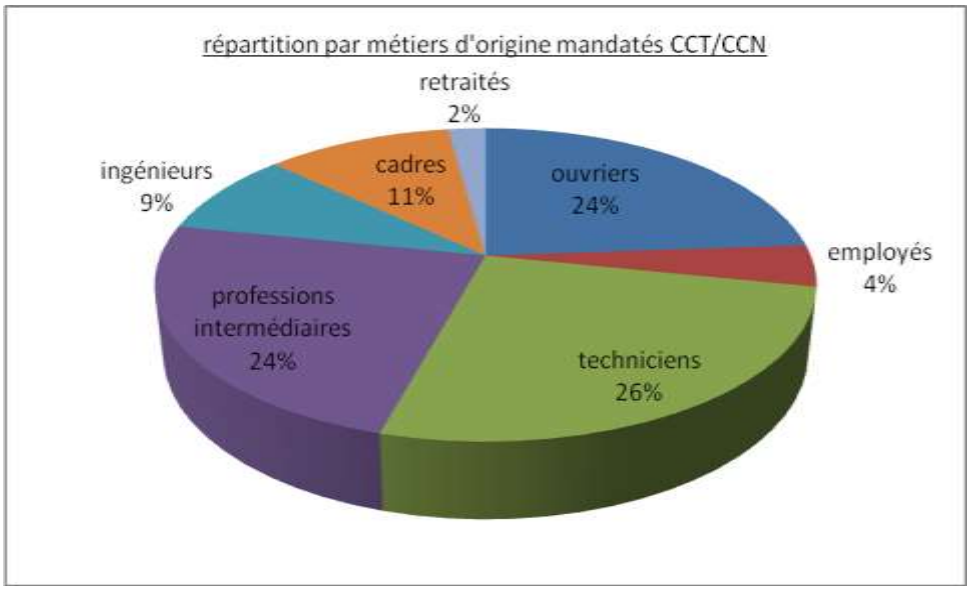
Comme pour les négociateurs fédéraux, on retrouve une logique de carrière associée à un engagement sur le long terme dans le syndicat, où l'activité militante tend à supplanter l'activité professionnelle. Délégué syndical représentatif dans l'entreprise, un militant rencontré souligne les coûts liés à un investissement visible et public dans le syndicat et comme représentant pour les salariés, coûts en termes de salaire et d'évolution professionnelle. Une fois élu délégué syndical, le salaire n'est plus indexé sur aucune prime et se trouve réduit à l'avancement dû à l'ancienneté d'une part, et d'autre part le militant subit plusieurs tentatives de licenciement de la part de l'employeur avant de « passer un marché » : « *mon statut s'est négocié dans la salle des pas perdus du tribunal* »[18].

[18] Entretien avec le secrétaire général d'un syndicat de transport CFDT, 29 avril 2014.

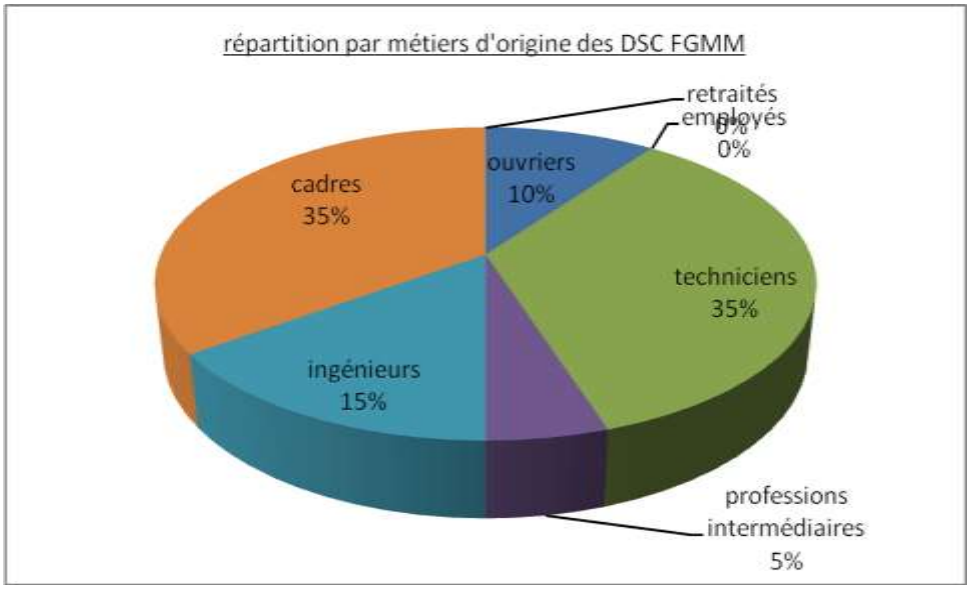
Autrement dit, le fait d'être investi et de s'investir dans les instances internes du syndicat peut être perçu comme une rétribution du militantisme, une cooptation « réussie » en interne, mais également comme un moyen de poursuivre une carrière professionnelle dans un autre lieu que l'entreprise, à l'instar de certains responsables fédéraux investis par, dans et pour l'organisation comme une suite de carrière professionnelle rendue possible par la voie syndicale[19].

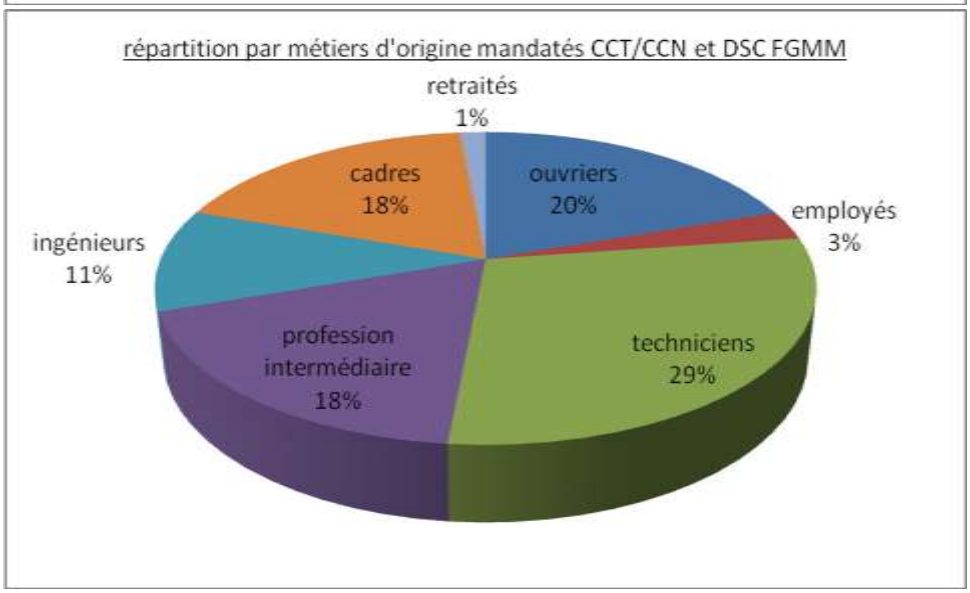
La variable des catégories socio-professionnelles

En plus d'une distinction dans le temps spécifiquement accordée pour l'action syndicale et le travail militant sur le temps de travail salarié, on observe des différences dans les catégories socioprofessionnelles des militants investis pour être négociateurs. Ainsi, si on reprend la classification entre les métiers opérés par l'INSEE[20], les négociateurs territoriaux proviennent davantage du milieu ouvrier que les DSC par exemple. Les négociateurs territoriaux investis à la FGMM proviennent tendanciellement du milieu ouvrier, des professions dites intermédiaires et des techniciens, alors que les mandats de DSC tendent aussi à être investis par les cadres mais moins par les ouvriers. La part prise par les employés dans la métallurgie est faible, voire inexistante parmi les DSC.



[19] Se référer à Cécile Cayral, Cécile Guillaume, *La fabrication des carrières syndicales…, op. cit.*
[20] à partir de la classification PCS3 de 2003.

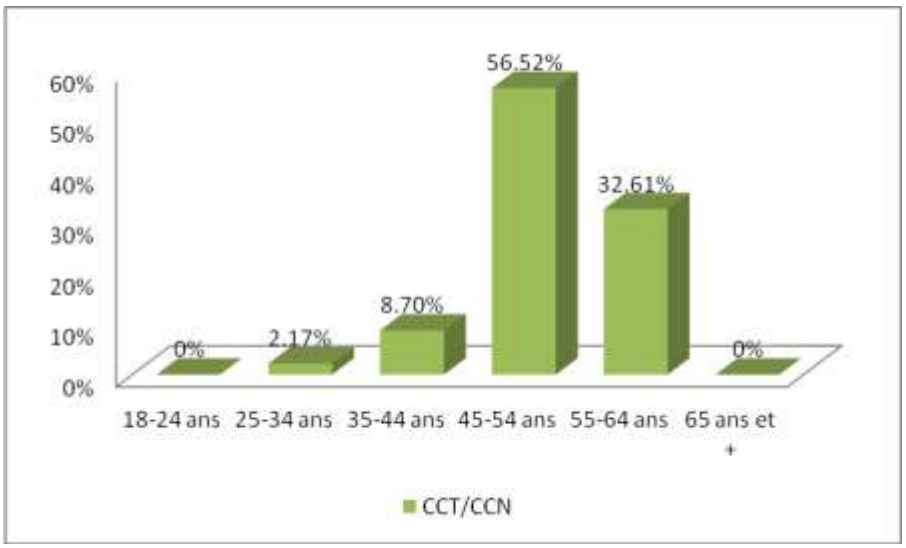


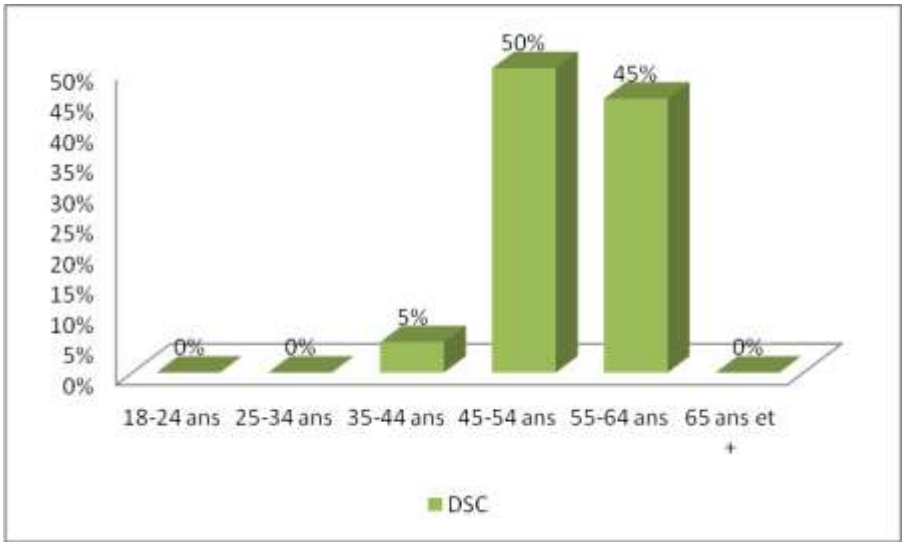


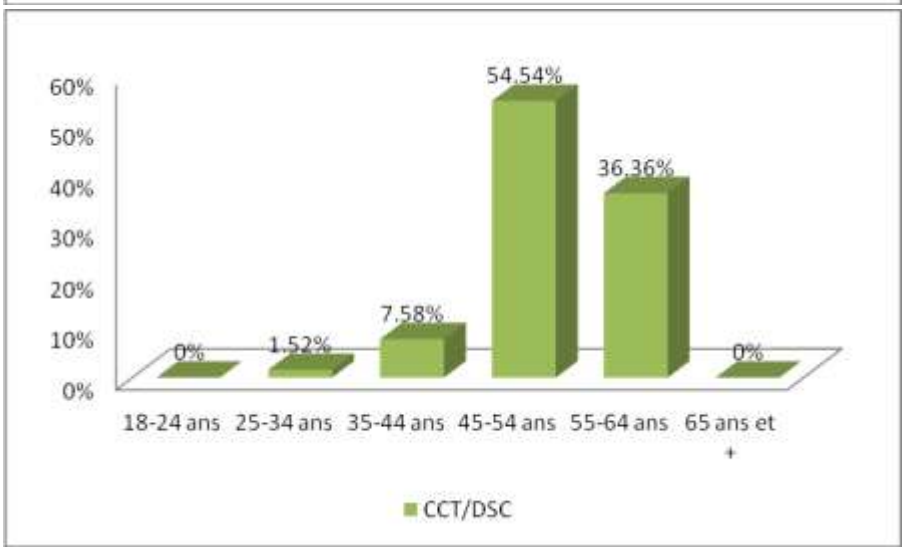
La présence de « retraités » parmi les négociateurs territoriaux peut s'expliquer par la manière de poser la question où le militant pouvait indiquer être « en retraite ou préretraite » d'une part et, d'autre part, par la difficulté soulignée de manière récurrente par certains responsables à recruter « des jeunes » pour s'investir dans le syndicat. Si on regarde la répartition des négociateurs investis par la fédération FGMM, on retrouve une prédominance de la tranche d'âge 45 – 54 ans parmi les mandatés.

La variable de l'âge

Répartition des CCT-CCN FGMM (fig. 1), des DSC (fig. 2), et total de la répartition (fig. 3) par tranche d'âge :



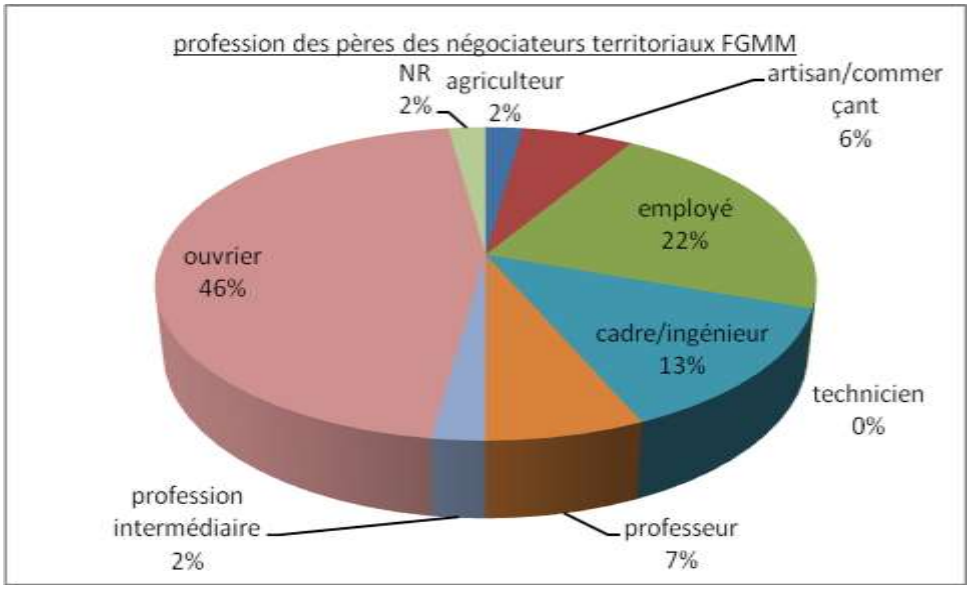




La surreprésentation de militants âgés entre 45 et 54 ans investis dans des mandats de négociateurs peut s'expliquer par un déficit de « jeunes » investis comme militants et représentants de salariés, l'absence d'investissement peut être liée au statut précaire du contrat d'embauche (le fait d'être en intérim ou en cdd constituant un frein à l'engagement syndical), mais également à la logique de recrutement des organisations syndicales. Celles-ci tendent à privilégier des salariés qui possèdent préalablement une expérience militante par l'investissement de mandats d'élus CE, CHSCT ou DP, et qui présentent par là une expérience des relations avec l'employeur et les représentants de l'employeur ou les représentants de salariés issus d'autres organisations syndicales (dans le cas où d'autres syndicats sont implantés). L'acquisition d'expériences et leur investissement peuvent ainsi être jaugés dans le temps par les responsables syndicaux et/ou fédéraux. Aussi, les négociateurs en entreprise rencontrés, qu'ils soient délégués syndicaux en PME ou en grande entreprise, avant d'être investis comme négociateur, ont tendance à avoir accumulé une expérience militante à la fois en investissant des mandats d'élus représentants des salariés, et en investissant des mandats internes au syndicat.

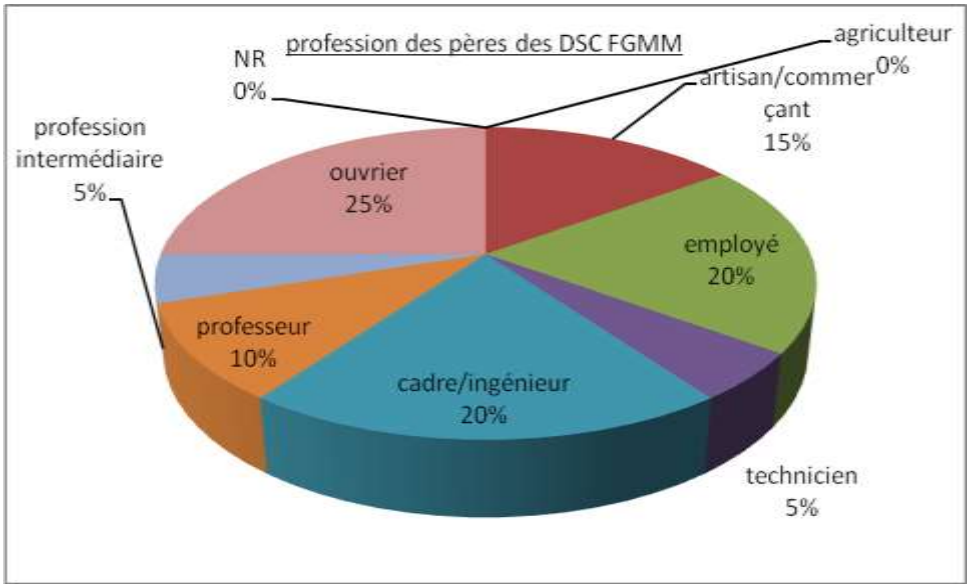
La variable de l'origine sociale

Par ailleurs, parmi les professions exercées par les parents et plus précisément les pères des négociateurs territoriaux, on remarque plusieurs cas de « reproduction sociale », notamment dans le milieu ouvrier, des cas de « déclassement » où d'un père cadre le militant devient technicien dans trois cas sur cinq, dont deux s'investissent comme permanents et peuvent ainsi être assimilés au statut de cadre par la voie syndicale ainsi que des cas « d'ascension sociale » où d'un père ouvrier, les militants se hissent à la catégorie de cadre / ingénieur (3 cas sur 21) ou de profession intermédiaire / technicien (10 cas sur 21).



Parmi les DSC, on retrouve davantage de trajectoires dans la lignée des pères, par exemple un militant agent de maîtrise dont le père était agent de maîtrise, un ingénieur dont le père était

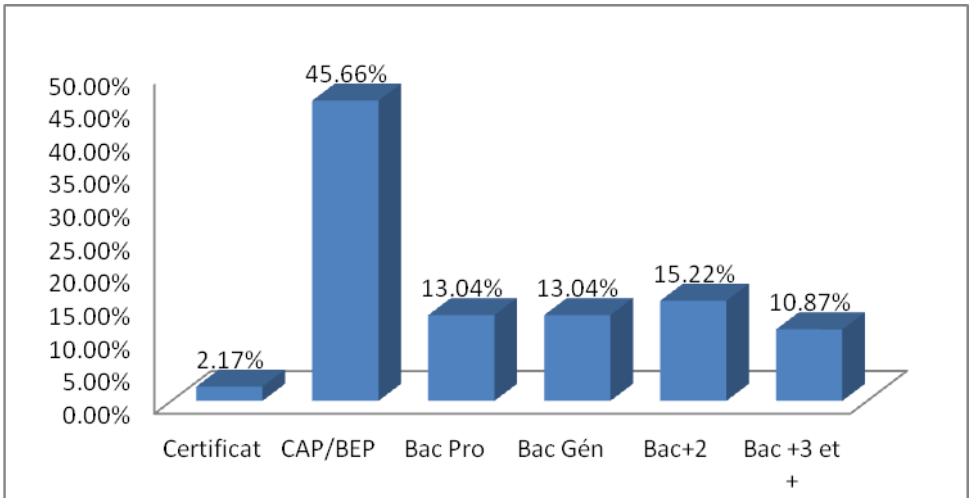
cadre, un chef de projet dont le père était DRH, et quelques cas d' « ascension sociale », comme deux ingénieurs dont les pères étaient commerçants et deux techniciens dont les pères étaient mineur dans un cas, ouvrier dans l'autre.



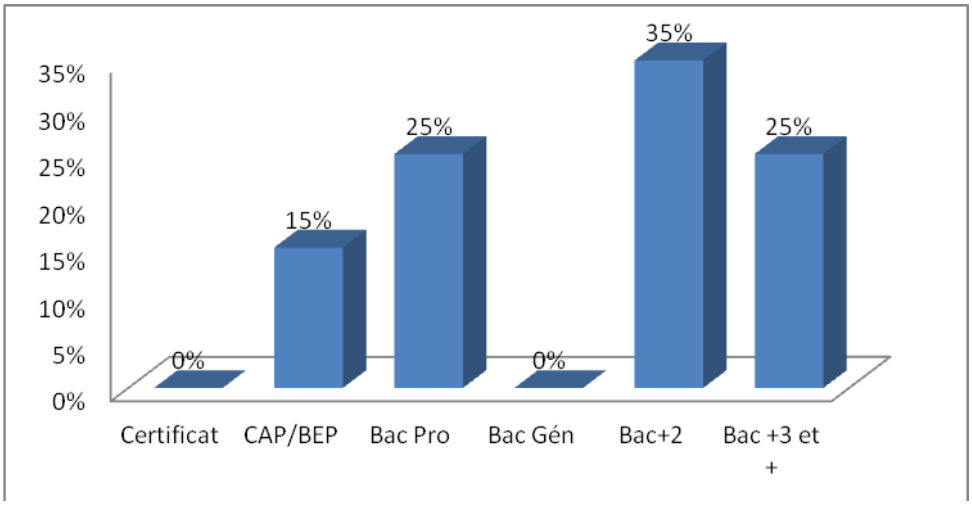
La variable du diplôme

Quand on compare les professions des DSC et des négociateurs territoriaux ainsi que les professions de leurs parents, notamment de leurs pères, on remarque que les DSC et leurs pères appartiennent davantage à des catégories habituellement associées aux classes moyennes et supérieures. La distinction peut être mise en relation avec le niveau de diplôme acquis en formation initiale par les négociateurs, où les DSC poursuivent davantage d'études supérieures que les négociateurs territoriaux, 60 % des DSC ont obtenu un diplôme d'études supérieures contre près de 26% pour les négociateurs territoriaux, davantage diplômés d'un CAP ou d'un BEP en formation initiale.

Répartition par niveau de diplôme obtenu pour les négociateurs territoriaux FGMM en formation initiale



Répartition par niveau de diplôme obtenu pour les DSC FGMM



Traiter les questionnaires recueillis au sein de la FGMM, permet à la fois de distinguer les profils entre négociateurs de conventions collectives territoriales et délégués syndicaux centraux mais aussi de montrer les attributs principaux des militants investis pour négocier à des niveaux nationaux et/ou territoriaux de responsabilités. Le profil « idéal typique » du négociateur mandaté par la fédération, en grossissant le trait, pourrait se décliner ainsi : un homme âgé d'une cinquantaine d'années doté de capitaux militants acquis préalablement au niveau local par la pratique du cumul de mandats dans l'entreprise et au sein du syndicat et (confortés) par la participation à des formations syndicales, des attributs sociologiques qui se recoupent par ailleurs pour partie avec les attributs des cadres permanents de l'organisation[21].

[21] Se référer à Cécile Gayral, Cécile Guillaume, *La fabrication des carrières syndicales*…, *op. cit.*

1.2. Récits de parcours militants

Ces constats effectués à partir d'un traitement statistique de questionnaires recueillis lors de réunions ordinairement organisées au sein de la FGMM pour les négociateurs mandatés par la fédération, on retrouve des attributs similaires chez les enquêtés des autres fédérations.
Pour être DSC comme pour être négociateur de branche, il faut avoir acquis une expérience en tant que délégué syndical dans l'entreprise et par ailleurs avoir été « repéré », soit par le DSC en place en vue de préparer sa succession, soit directement par un responsable fédéral. Cette pratique de cooptation envers des militants dotés d'un certain nombre de « capitaux militants » se retrouve respectivement dans la banque A et dans l'entreprise automobile par exemple.

> « Je suis entré en 71 à la [banque A] dans une agence [comme guichetier] […]. J'ai été délégué du personnel en 72 CFDT et puis depuis 72 j'ai gravi les échelons, comme on dit, syndicaux et je me suis retrouvé secrétaire du syndicat [départemental] au niveau des banques, après j'ai été au niveau interprofessionnel à l'union départementale, à l'union régionale, j'ai fait de l'interpro pendant très très longtemps. Après j'ai réintégré les services de la banque. J'ai été conseiller clientèle pendant dix ans à peu près. Ensuite, le fil du hasard fait qu'on m'a demandé si je ne voulais pas reprendre un mandat de délégué syndical [dans la ville principale du Département] même, puisque j'habitais sur la région […]. J'étais tout seul, j'étais en train de divorcer donc ça ne posait aucun problème familial. Et de là, après, avec la section que j'avais mise en place, on a gagné les élections et puis on m'a fait monter à Paris en tant que délégué syndical national adjoint. Et puis après en tant que délégué syndical national, depuis huit ans. Voilà un peu mon histoire, mon parcours.
> *Vous dîtes vous avez été élu délégué du personnel CFDT en 72, vous connaissiez quelqu'un* [il me coupe]
> [...] Comme moi j'étais d'une ville plutôt communiste, je suis allé voir les copains et j'ai dit je voudrais adhérer à la CGT et les copains m'ont dit : « la CGT c'est nous ! La CGT on a eu des désaccords avec eux on a basculé à la CFDT » et je me suis mis à la CFDT. Bon, j'étais élu DP, je n'ai pas été tout de suite permanent, j'ai attendu des années pour être permanent. Je suis monté après [dans la principale ville du Département]..
> *Vous avez travaillé comme guichetier.*
> Guichetier, conseiller clientèle, ensuite j'ai fait un passage dans l'interprofessionnel. Deux mandats, huit [ans]. Comme ce sont des mandats qui sont limitatifs pour pas qu'on s'encroûte trop, après je suis revenu conseiller clientèle. Et on est revenu me chercher. [...]. Bien sûr j'ai fait des stages de formation syndicale, formation de base puis de niveau un peu plus élevé, formation économique, juridique, tout ça, pour pouvoir être au mieux armé vis-à-vis des négociations qu'on a dans l'entreprise puisqu'on a affaire à des gens qui sont quand même très pointus [...].
> *C'est-à-dire vous avez les formations quand vous étiez délégué du personnel ?*
> Ah oui, j'ai fait les formations délégué du personnel, CE, CHSCT, toutes les formations de base et ensuite les formations économiques avec la fédération pour comprendre l'économie [...]
> *Et vous avez fait des formations vous avez dit juridiques aussi, c'est-à-dire ?*
> Juridique parce que j'ai été conseiller prud'homme il y a quelques années, j'avais fait les formations juridiques de base aussi pour être aux prud'hommes, mais je n'ai jamais été élu car je n'étais pas en position éligible [...]
> *Et il avait des formations spécifiques pour délégué syndical ou alors c'était seulement les formations DP, CE, CHSCT ?*
> On avait plutôt ce qu'on appelle les sessions homogènes qui étaient organisées par la fédération, c'est-à-dire qu'on se réunit sur deux journées et on fait un peu le point sur nos situations syndicales et nos attentes, pour après se diriger vers la formation adéquate. Puis quand on a été secrétaire de

syndicat comme moi, comme d'autres, la formation de DS c'est pas la peine, la formation on l'apprend sur le tas ! Parce que secrétaire de syndicat….
Parce que vous étiez aussi secrétaire de syndicat ?
Secrétaire départemental du syndicat. Moi j'ai un parcours qui est assez riche, qui m'a armé pour ici. [..] Et à l'union départementale, membre du bureau et de la commission exécutive. Mais je n'étais pas secrétaire général. Je n'étais que membre.
Et aujourd'hui vous avez gardé des mandats au niveau local ?
Non, j'ai tout laissé, on ne peut pas, ce n'est pas possible. Moi j'ai toujours été sur les listes pour rester en contact avec ma section de base mais pff…on ne peut pas, on n'a jamais le temps d'y aller, on est trop pris par les négociations, les réunions sur Paris. C'est pratiquement inconcevable d'avoir deux mandats, c'est impossible. [...] Je suis délégué syndical national, c'est tout et délégué syndical groupe »[22]

La charge de travail lié au mandat de délégué syndical central (ou national selon les appellations) pour une grande entreprise contraint les militants investis à négocier au niveau national à quitter les autres mandats internes à l'entreprise. Aussi, le délégué syndical central de l'entreprise automobile, obligé de s'investir à temps plein dans son nouveau mandat de DSC et de « monter au siège », doit quitter les autres mandats précédemment investis au sein de l'entreprise.

« Je suis rentré en 1990. Je suis rentré chez [entreprise automobile] en 1988. Et je savais qu'il fallait que je sois adhérent d'un syndicat, pour moi un salarié doit faire partie d'un syndicat. Parce que mon père était inscrit à la CFDT. Je n'avais pas un père qui était militant le soir au diner, je savais qu'il était de la CFDT, [...] je l'entendais souvent se plaindre de la CGT. Il était à l'EDF, c'était des virulents. Donc voilà, je suis rentré chez [entreprise automobile], je me suis donné deux ans pour savoir vers quelle OS je me tourne. A l'époque, j'étais sur un site où il y avait toutes les organisations syndicales connues, les 5. Donc après...Mon cœur a balancé côté CFDT, parce que CGT, ils avaient l'image que j'en avais. [...] Une image de revendication permanente, qui n'aboutit jamais à quelque chose.
C'était quel site ?
[…] Un site de mécanique. C'est un centre d'étude et d'essai, moteur et boite de vitesse […]. J'ai fait toute ma carrière dans les essais moteurs, à 100% jusqu'en 1996, jusque là, j'étais simplement adhérent CFDT, et en 96 j'ai eu mon premier mandat de DP, c'était 15h par mois. Et tout ce que je faisais je le faisais hors temps de travail, du coup c'était complètement invisible pour le patron. Donc j'ai commencé à prendre de l'activité syndicale vers 2003, je suis venu m'investir dans des groupes de travail, et ça va crescendo, la courbe de travail qui descend et la charge syndicale qui monte...Voilà. Ce qui fait qu'en 2005-2006, je suis devenu responsable de la section syndicale [du site], secrétaire, donc là comme j'étais déjà élu CE, élu CCE etc., j'ai eu une charge de travail qui est tombée à 30%, [...] à la fin, j'étais plus qu'à 20%. J'en étais arrivé à faire 100% d'activité syndicale, et le reste de mon travail je le faisais à la maison, hors temps de travail, la machine s'est inversée ! Donc quand on m'a dit de venir ici j'ai accepté, parce que ce n'était plus possible.
Et tu as commencé comme DP ? Après tu as pris quoi comme mandat ?
J'ai été DP. J'ai été RSCE pendant longtemps, représentant syndical, c'était un poste qui portait les valeurs de la CFDT, je représentais la CFDT au CE. Et après je suis devenu élu CE, il y a peu de temps, il y a 4 ans. Et là, je suis rentré au CE, en même temps.
Du coup tu étais élu au niveau local et SCE au niveau national ? En même temps ? [il hoche la tête et approuve]. Et tu n'étais pas élu DS avant ?

[22] Entretien avec un délégué syndical de la banque A,19 juin 2013.

> Si, si, tu as raison. Quand j'étais RSCE, j'ai toujours été DS, depuis 2000 ou 2002 quelque chose comme ça. Mais étant donné que j'ai toujours été ouvert à l'extérieur, que ce soit avec la CFDT cadres ou avec l'UMM régionale [Union Mines Métaux], j'ai toujours organisé ou animé des formations, donc je suis, j'étais et je reste le représentant pour la CFDT [au niveau régional] métallurgie, au niveau de la charte automobile et de la filière auto, donc là c'est des instances paritaires avec la patronat, l'UIMM, et je suis référent dans ce truc là. »[23]

On retrouve dans la carrière du militant sélectionné et coopté par les responsables fédéraux pour être nommé DSC d'une grande entreprise métallurgique à la fois un ancrage local et l'accumulation de mandats représentatifs dans l'entreprise et au sein du syndicat, caractéristique commune aux négociateurs de branche, ainsi qu'un investissement au sein de la CFDT situé « contre » les manières d'agir de la CGT.

Des carrières parfois non-linéaires

Pour autant, la progression dans l'organisation n'est pas « linéaire ». Certaines carrières syndicales et militantes peuvent être freinées, voire stoppées. Le mandat de négociateur est délivré par la fédération ou par le syndicat selon le niveau de négociation (par le syndicat pour une entreprise si la négociation dans l'entreprise ne concerne pas plusieurs secteurs relevant de syndicats différents, par la fédération pour des négociations au siège des grandes entreprises), il peut faire l'objet d'un « démandatement », soit par décision du bureau fédéral ou syndical dans le cas où le délégué syndical contrevient aux « valeurs » portées par le syndicat, notamment le respect de la démocratie, soit par la perte de la représentativité depuis la loi du 20 août 2008. Comme l'explique la juriste de la FGTE, le délégué syndical doit respecter les valeurs énoncées par le syndicat, le démandatement pour « voie de fait » contraire aux principes démocratiques est exceptionnel.

> « Il y a la charte du délégué syndical qui a été établie par la route, mais il y a un peu la même dans beaucoup de secteurs. [...] C'est la charte du délégué syndical : il signe comme quoi il doit remonter les infos. En échange la route assure une formation, assure un soutien, les forme. On les soutient dès qu'il faut les aider, y compris un soutien juridique sur la négociation. De toute façon, le délégué syndical signe dans l'entreprise, mais s'il signe des choses qui sont contraires aux valeurs CFDT ou aux valeurs véhiculées par les secteurs, il y a toujours la sanction qui tombe, le démandatement du salarié. Alors, c'est des contrôles a posteriori, mais quand même. »[24]

Rare, la procédure n'en est pas moins possible. Le démandatement a ainsi récemment été exercé envers les responsables CFDT d'une entreprise de transport maritime de voyageurs, objets d'une décision confédérale d'exclusion du syndicat pour non respect des valeurs portées par la centrale.
Le mandat de délégué syndical est désormais également soumis au vote des salariés. Le délégué syndical auparavant simplement nommé par le syndicat peut perdre son mandat en l'absence du recueil aux dernières élections professionnelles d'au moins 10 % des suffrages valablement exprimés. Ce fût le cas du délégué syndical CFDT de la PME transport étudiée,

[23] Entretien avec le DSC de l'entreprise automobile, 9 octobre 2013.
[24] Entretien avec la juriste de la FGTE, 26 mars 2014.

au cours de l'enquête, le militant a perdu la représentativité dans l'entreprise et est passé d'un mandat de délégué syndical à celui de représentant syndical avec pour conséquence la perte d'heures de délégation syndicale, passé de 10 heures à 4 heures par mois. La perte de la représentativité joue sur le temps accordé par l'entreprise pour le travail militant mais également sur la perception du militant à l'intérieur du syndicat. D'une intégration croissante au sein des instances syndicales, le militant voit sa progression à l'intérieur de l'organisation stoppée par les résultats aux élections survenues en janvier 2014. Pour le secrétaire général du syndicat transport CFDT auquel le militant de la PME est rattaché, perdre la représentativité dans l'entreprise signifie « ne pas avoir fait le boulot ». On verra en infra que « faire le boulot » dans une PME, qui plus est dans une PME à la direction paternaliste, ne relève pas de l'évidence, ni pour le militant CFDT, ni pour les militants des autres syndicats, la gestion paternaliste d'une entreprise constituant une contrainte supplémentaire à l'action syndicale.

Négocier dans une petite ou une grande entreprise

Par ailleurs, le degré de professionnalisation au regard de l'activité de négociation pour le délégué syndical d'une petite ou moyenne entreprise, notamment inférieure à 300 salariés, est moindre. Le temps de travail militant consacré pour l'activité de négocier, de la préparation au suivi des négociations n'implique pas un temps complet et rend possible l'investissement dans d'autres mandats de représentation internes à l'entreprise. La distinction dans le degré de professionnalisation entre le DSC et le DS tient au temps passé (et donc au cumul) à l'activité de négociation et au degré de « technicité » des dossiers étudiés. Celui-ci augmente avec la multiplicité des sites, des secteurs, et par là des métiers pouvant être considérés lors d'une négociation, mais également avec l'accroissement des connaissances juridiques, économiques et sociales à acquérir pour pouvoir négocier sur différents thèmes abordés par l'employeur. Si dans une grande entreprise, l'activité de négociation est quotidienne et régulière, elle tend à être davantage exceptionnelle dans une entreprise de moins de 300 salariés. Ainsi, le délégué syndical CFDT de la PME de l'entreprise de transport a été sollicité six jours en un an par l'employeur pour négocier (quatre réunions de NAO, une réunion de négociation pour le protocole électoral et une réunion de négociation relative au contrat de génération). A contrario, dans une grande entreprise, les réunions de négociation peuvent avoir lieu dans la durée, comme au niveau d'une branche ou au niveau interprofessionnel.

> « Les trois grosses négociations qu'on a eu l'occasion de mener dans les dernières années, [c'est] le contrat social de crise, l'accord GPSE de 2011, et l'accord du 13 mars que vous avez mentionné. C'est une négociation qui prend énormément de temps. L'accord du 13 mars, sa préparation [commence] au mois de mai 2012 jusqu'à sa conclusion au mois de mars 2013. Et je peux dire [dure] jusqu'à aujourd'hui, parce qu'on est toujours dans cet accord, dans la phase de mise en œuvre, à laquelle on apporte autant de soin sinon plus qu'à la phase de négociation. C'était un peu envahissant. On a commencé par une réunion par semaine, puis une tous les quinze jours, mais entre temps il y avait beaucoup de travail de préparation, de bilatérales, d'ajustement, beaucoup de travail d'équipe pour documenter les questions, pour ajuster, il y a eu beaucoup de travail de préparation de la communication, d'implication du management. Si vous voulez, les négociations de cette nature, ce n'est pas que la préparation des trois ou quatre heures que dure la réunion, c'est aussi, [...] la préparation de ce qu'on va dire et de ce qui s'est passé à la réunion, de ce qu'on pense

> que les gens vont en penser, [...] que ce soit les journalistes, ou les pouvoirs publics, que ce soit interne ou externe, les management, les collaborateurs, ça, ça prend beaucoup de temps. »[25]

Si le temps passé à négocier est dépendant de la volonté patronale d'ouvrir des négociations, des impositions légales, et peut connaître un rythme croissant ou bouleversé en cas de fusion avec une autre entreprise, de rachat, ou de plan social (« plan de sauvegarde de l'emploi » par exemple), pour autant, le militant dans une petite ou moyenne entreprise peut cumuler l'investissement dans un mandat de délégué syndical avec d'autres mandats de représentation comme élu DP, CE ou CHSCT. La part prise par l'activité de négociation dans le temps de travail militant étant différent, comment se passent en pratique les négociations et sur quelles ressources les militants s'appuient-ils pour porter des revendications salariales devant l'employeur ?

[25] Entretien avec le DRH France de l'entreprise automobile, 26 novembre 2013.

2. L'ACQUISITION DE RESSOURCES PAR LA VOIE INTERNE, DU SYNDICAT À LA FÉDÉRATION

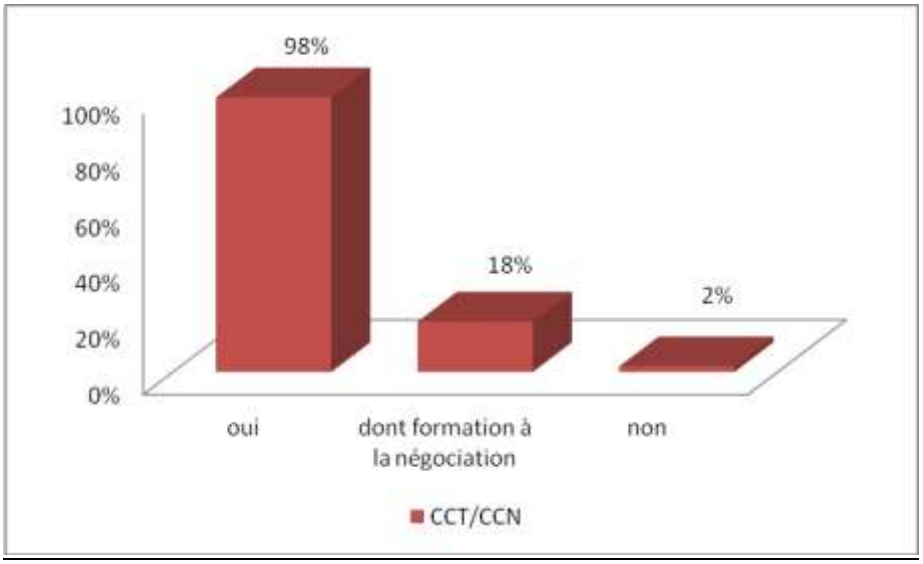
Si, avant (et parfois en même temps) de se voir confier un mandat de négociateur, les militants tendent à acquérir des savoirs et savoir-faire par l'exercice d'autres mandats de représentation des salariés tels DP, CE, CHSCT, au cours du mandat de négociation, les structures internes au syndicat permettent au militant d'avoir accès à et de développer des ressources liées à l'exercice de la négociation. Autrement dit, il s'agit ici de « *considérer qu'une organisation est une relation sociale entre acteurs définissables par des ressources spécifiques et entretenant avec le capital collectif de l'organisation des relations diversifiées* »[26].

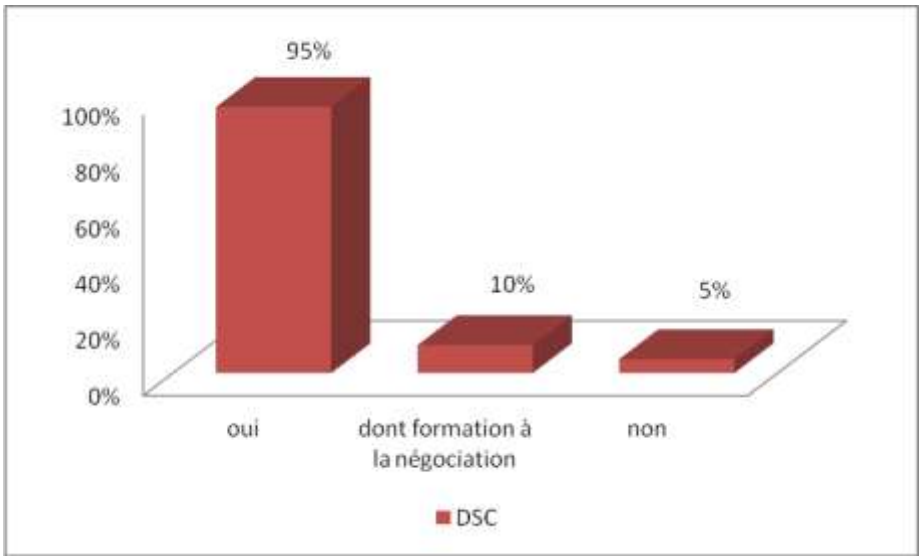
2.1. L'acquisition de connaissances par échanges formels et informels au sein des structures syndicales et par l'entreprise

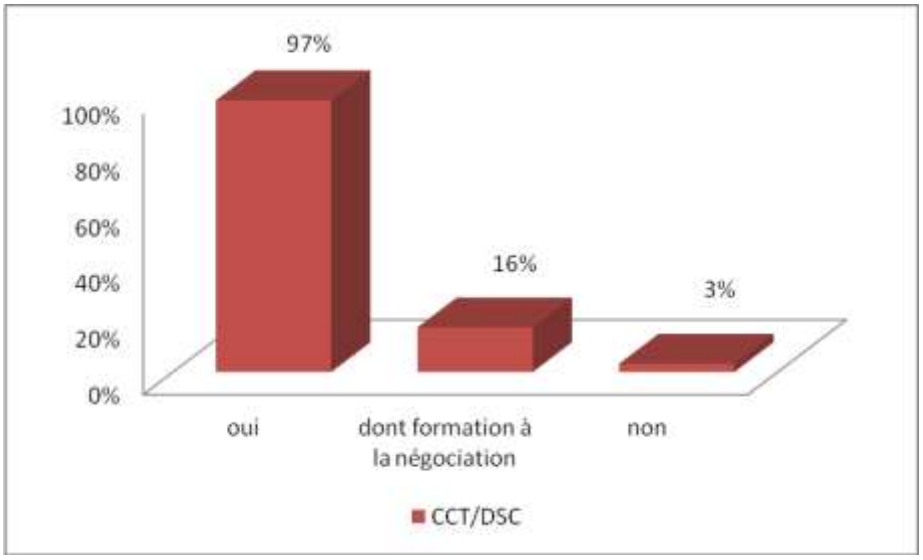
Il existe des canaux informels de transfert et d'acquisition des savoirs qui passent par les locaux syndicaux dans l'entreprise et les réunions au sein du syndicat, par le contact avec des « anciens » pour les « nouveaux » militants par exemple[27]. Mais les responsables syndicaux ont par ailleurs développé des modes institutionnalisés de connaissance qui passent par la formation syndicale d'une part et, d'autre part, par le fait d'endosser ou d'avoir endossé des mandats de représentants de salariés, avant d'être investis ou en étant investis délégué syndical pour l'entreprise. Ainsi, si les négociateurs rencontrés expliquent davantage s'être formés « sur le tas », pour autant, des formations syndicales sont mises en place par la confédération, consacrées spécifiquement au mandat de délégué syndical et à la pratique de la négociation, des formations syndicales sont également spécifiquement organisées par le biais de fédérations comme la FGMM, la FGTE, la FGA sur certains thèmes et/ou adaptés aux spécificités des métiers rassemblés, et parfois complétés par des formations au niveau du syndicat localement. Au niveau territorial de négociation ou dans les sièges des entreprises industrielles, les militants ont largement suivi des formations syndicales, mais peu ont suivi les formations spécifiquement dédiées à la négociation.

[26] Michel Offerlé, *Sociologie des groupes d'intérêt*, col. Clefs politique, Montchrestien, 1998 [2ème éd.], p. 85.
[27] Se référer à 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.

Répartition des négociateurs territoriaux (fig. 1), des DSC (fig. 2), total (fig. 3) ayant suivi une ou plusieurs formations syndicales, dont une portée sur la négociation pour la FGMM







Les militants investis pour des mandats de négociateurs nationaux ou territoriaux ont largement tendance à avoir suivi des formations syndicales (plus de 90 % des négociateurs mandatés par la FGMM déclarent avoir suivi des formations syndicales). Cette forte proportion peut s'expliquer à la fois par le rôle joué par le canal de la formation sur la cooptation de militants correspondant aux attentes de l'organisation repérés lors des stages et par le degré de professionnalisation des délégués syndicaux centraux et négociateurs territoriaux (in)formés directement par la fédération.

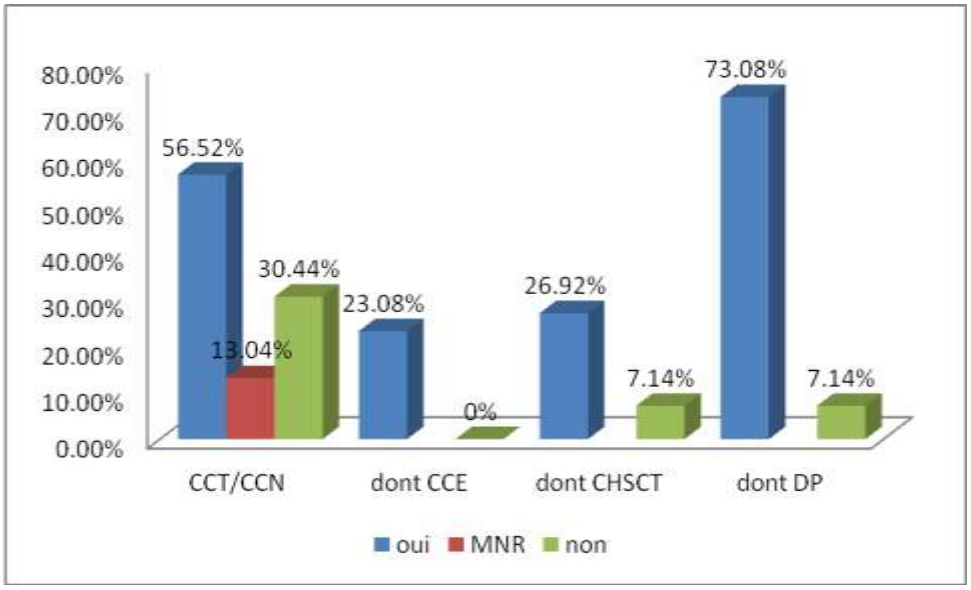
Fait non spécifique aux négociateurs CFDT en entreprise, passer par ou être investi dans des mandats de représentants de salariés en comité d'entreprise, en CHSCT ou en délégation du personnel permet aux militants de « faire leurs armes » pour apprendre à maîtriser des savoirs et savoir-faire nécessaires pour « faire face » à l'employeur. Si le mandat de négociateur est « délégué » par le syndicat ou la fédération, la logique d'octroi et de recrutement repose en partie sur le fait d'être ou d'avoir été élu représentant des salariés dans les instances ordinaires de représentation des salariés où sont discutés les conditions d'organisation et de travail. Cette logique est plus ancienne que la loi du 20 août 2008 qui impose aux délégués syndicaux d'être présents sur les listes au premier tour des élections professionnelles. Sans mettre de côté la possible absence d'implantation syndicale en particulier dans les petites et moyennes entreprises et la difficulté pour certains salariés à participer aux élections professionnelles (et encore plus derrière une étiquette syndicale au regard des coûts craints et avérés par l'investissement au sein d'une organisation syndicale[28]), il peut s'agir d'une volonté des responsables syndicaux de faire coordonner le « choix » de représentation de l'organisation avec un « choix » des salariés.

A cette question sur leurs mandats, certains répondants ont simplement coché les cases « mandat local », et/ou « mandat départemental/régional », et/ou « mandat national » au niveau de l'entreprise et du syndicat sans préciser les types de mandats investis, d'autres ont laissé la question sans réponse (ce qui ne signifie pas pour autant que le militant interrogé n'est pas ou n'a pas été élu représentant des salariés), mais on remarque que le fait d'être négociateur en grande entreprise ou au niveau territorial pour la FGMM est corrélé au fait d'être ou d'avoir été représentant des salariés par ailleurs. Dans les entretiens effectués, on retrouve cette logique d'accumulation de mandats, en particulier pour les DS qui tendent à cumuler les mandats de DS avec celui d'élu CE et/ou CHSCT et DP (aussi en raison de la difficulté à « recruter » des salariés pour investir ces mandats). Le DSC – selon la taille de l'entreprise – tend quand à lui à déléguer les autres mandats pour se consacrer uniquement au sein de l'entreprise au mandat de négociateur. C'est le cas par exemple du DSC de l'entreprise automobile, auparavant DS et élu CE et CCE, qui a quitté l'ensemble des autres mandats dans l'entreprise pour investir et s'investir uniquement comme DSC, tout en conservant les mandats internes au sein du syndicat, de l'union locale métallurgique et acquérant un nouveau mandat au sein de la fédération comme membre du conseil (voir point 1.2. en supra).

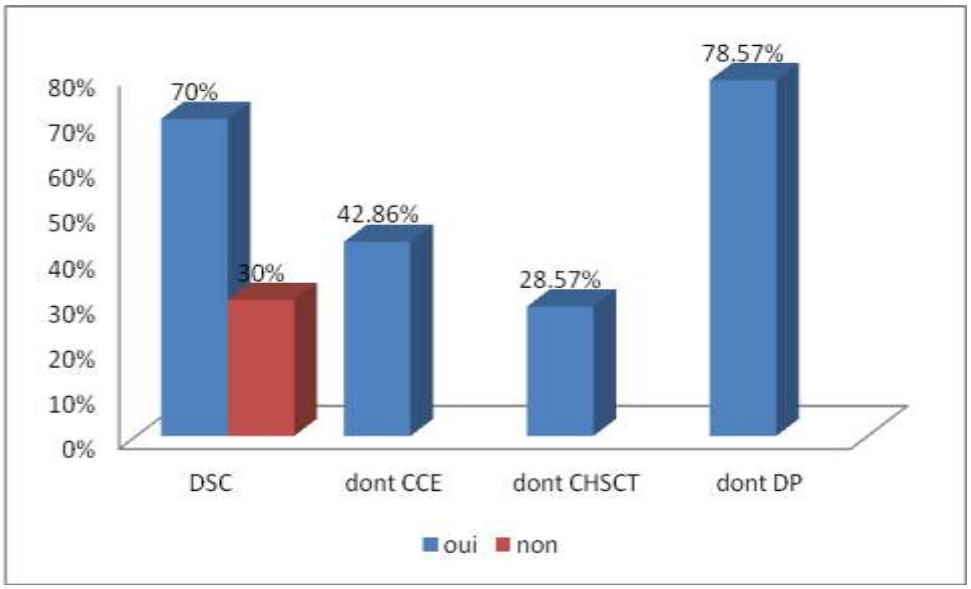
[28] Thomas Breda montre ainsi les conséquences liées à l'engagement comme délégué syndical sur le salaire. Cf. Thomas Breda, *Syndicats, négociations, ou capitalisme familial : effets sur les salaires et la protection de l'emploi*, thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences économiques, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2011.

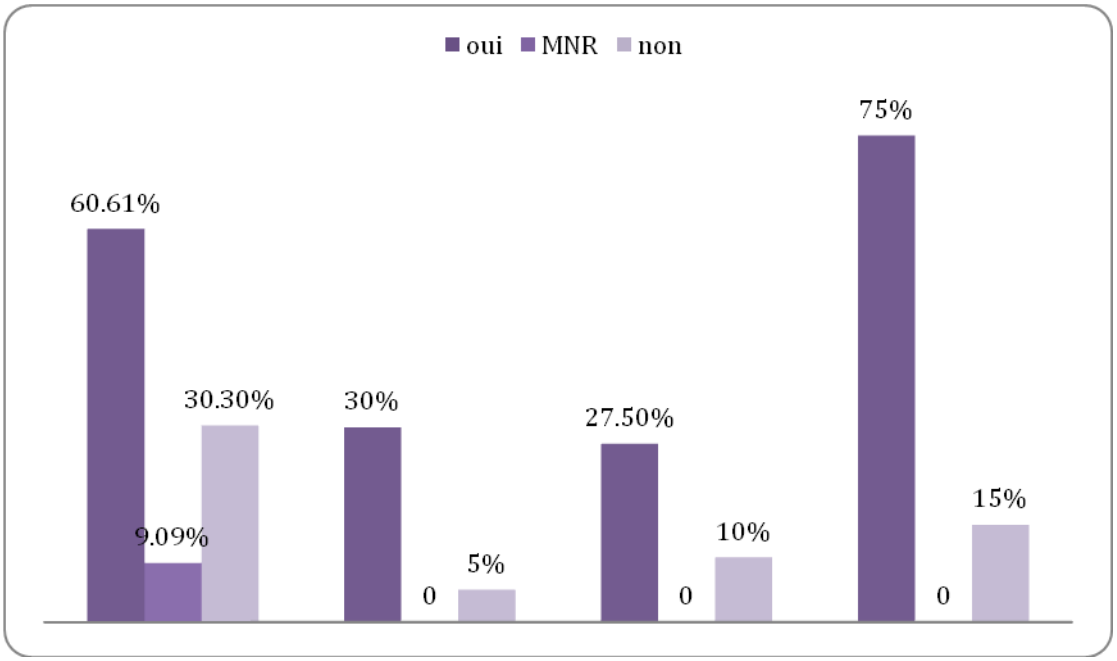
En sachant que « MNR » signifie « mandat non renseigné », le graphique suivant se lit ainsi : parmi les négociateurs territoriaux à la FGMM, plus de la moitié d'entre eux sont élu CE, parmi ces négociateurs territoriaux élus CE, plus des deux tiers sont également délégués du personnel.

Représentation des négociateurs territoriaux FGMM élu CE, voire également au CCE, et/ou au CHSCT et/ou DP



Représentation des DSC FGMM élu CE, voire également au CCE, et/ou au CHSCT et/ou DP





Pour les négociateurs territoriaux comme pour les DSC, on remarque une corrélation entre le fait d'être élu au CE et DP. En entretien, certains négociateurs font part de leur « attachement » au mandat d'élu DP, utilisé à la fois pour « faire ses armes » face au patron et resté directement en lien avec les problèmes et les revendications des salariés[29] et ainsi permettre par le biais du cumul de mandat de CE et/ou DP et de DS un travail de transmission des revendications.

D'autre part, des mandats à dimension juridique peuvent être cumulés avec le mandat de délégué syndical, notamment celui de conseiller prud'homal ou de conseillé du salarié, ce qui amène les militants à cumuler, en plus des savoirs à dimension économique et sociale pour partie liés à l'exercice des mandats de représentants élus au comité d'entreprise notamment, des savoirs à dimension juridique. Le passage par ces mandats est souvent reconnu par les négociateurs interrogés comme un des moyens d'apprentissage des savoirs nécessaires pour négocier, comme ce négociateur dans la banque A :

> « Le conseil des prud'hommes c'est aussi formateur. Moi ça m'a énormément aidé juridiquement, même pour les négociations. Quand vous travaillez sur des mémoires d'avocat vous apprenez beaucoup de choses, et puis les méthodes aussi...D'un avocat qui nous a baratiné pendant une heure pour nous dire que son dossier était bon et qu'on arrive à la fin et c'est lui qui a tort, c'est formateur ! Il nous a bluffé quand il parlé, c'est quand on est allés regarder les pièces après...Et ça m'a aidé dans la négociation, parce qu'à un moment donné la négociation, c'est le bluff »[30].

Autre exemple, le délégué syndical CFDT d'une PME transport étudiée, sans avoir participé à des formations syndicales portées sur le mandat de délégué syndical ou sur la

[29] Se référer également 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…, op. cit.*

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

pratique de la négociation, accumule des savoirs à dimension juridique par le fait d'être conseillé du salarié, situation dans laquelle il est amené à manier les règles de droit en dehors des instances de représentation pour défendre le salarié devant des employeurs d'entreprise où aucune organisation syndicale n'est implantée. Il est d'autre part en contact régulier avec le secrétaire général du syndicat local, conseiller prud'homal par ailleurs et auparavant membre du bureau syndical, qui participe de manière informelle à lui transmettre des connaissances acquises par la pratique de ce mandat juridique au sein du local syndical. Le délégué syndical de la PME, à travers ces liens avec le SG, et sa participation à des groupes de travail (de l'union fédérale route), a ainsi accès un temps, avant d'être destitué de son mandat de DS, à un lien renforcé avec le syndicat et avec la fédération et sert de « passeur » d'informations, tant de situations localement vécues vers la fédération, qu'à l'inverse de la fédération vers le syndicat.

2.2 La question de la transmission de l'information

> Journée du 24 septembre 2013. Réunion du comité restreint des DSC de la FGMM. Les DSC arrivent progressivement. Le secrétaire général de la fédération se place au milieu, entouré par trois membres permanents de la fédération dont le secrétaire national chargé de la politique industrielle.
>
> SG : « Bonjour à toutes et à tous, je propose qu'on démarre cette réunion. Il y a beaucoup d'excusés pour des raisons d'actualité qui tiennent à leur entreprise. [...] Malheureusement l'ordre du jour a changé. Il y a une série d'accords nationaux et de branches qui entrent en application, on aura peu de temps pour parler des situations dans les entreprises et des questions. [...] Je vous propose de faire un point sur la mise en œuvre sur la loi suite à l'ANI sur l'emploi et après on fera un point sur vos entreprises. » [Un secrétaire national prend le relai, il distribue une note de deux pages rédigée pour la communiquer aux DSC au cours de cette réunion, se place derrière le micro et explique le contenu de la note]
>
> SN : « J'ai fait passer une note. L'ANI de janvier 2013 et la loi du 14 juin 2013 se déclinent progressivement. Ce qu'on vous propose, c'est de faire un point sur les IRP et la consultation du CE, les procédures de licenciement et les accords de maintien dans l'emploi. [Il lit à voix haute la note en faisant quelques incartades pour expliquer. La note présente cinq points mis en exergue sur les articles 8, 17 et 18 de loi : les procédures d'information/consultation du CE ; la base des données économiques et sociales ; les accords de maintien de l'emploi ; les procédures de licenciements économiques collectifs et la mise à jour du guide fédéral]

Transmettre l'information pour mieux négocier : un enjeu central

Comme le montre cet extrait de réunion, les fédérations organisent régulièrement (mais selon des modalités variables) des réunions d'informations où l'information circule par des retours des DSC vers la fédération et des militants fédéraux vers les délégués, notamment pour les négociations en cours dans les entreprises et dans les branches. Ces réunions permettent un échange sur les « bonnes » (ou au contraire « mauvaises ») pratiques observées et identifiées en entreprises et dans les branches. Elles permettent à la fois un échange d'informations et une forme informelle de formation et d'acquisition de connaissances.

Lors d'une réunion organisée de manière trimestrielle avec les DSC en plus des réunions du conseil exécutif de la fédération où certains DSC sont élus, on a pu observer concrètement comment se passe les *échanges d'informations de manière verticale*. Si dans les discours recueillis en entretien, les représentants fédéraux revendiquent le fait de s'appuyer « sur la base » pour prendre des décisions lors d'une négociation, notamment par le biais d'échanges de mails avec les syndicats et les unions locales, pour autant, une déperdition d'information est visible. Les membres du bureau fédéral s'attachent à « faire un point » tant sur les négociations en cours dans les grandes entreprises « pour se mettre à la page » que sur les négociations en cours ou passées au niveau des branches pour « mettre à la page » les délégués de ces grandes entreprises. L'objectif est qu'ils s'imprègnent à la fois des positions de leur syndicat, et de celles prises par les autres syndicats de salariés, comme par les représentants patronaux (mais pour autant, les négociations dans de grandes entreprises peuvent devancer le calendrier des réunions d'information organisées par la fédération et contraindre les DSC à agir en situation).
Ces réunions dans cet entresoi fédéral constituent des moments propices pour échanger autant sur les pratiques syndicales que celles patronales mises en œuvre dans les entreprises et permettre aux responsables fédéraux de déterminer les « bonnes » et les « mauvaises » pratiques mises en place. Ainsi, après l'intervention formelle du secrétaire national sur « ce qui change » avec la mise en application de la loi du 14 juin 2013, le secrétaire général donne la parole à plusieurs DSC afin qu'ils fassent part aux autres de l'état des négociations en cours dans leur entreprise. Au besoin, le secrétaire général relance les prises de parole en questionnant « *et sur la formation de la consultation de base de données, vous n'avez entendu parler de rien ?* ». Le tour de table terminé, le secrétaire national chargé du suivi de l'ANI et de la mise en application de la loi revient sur ce que la loi permet et ne permet pas ou plus, donnant ainsi des « outils juridiques » aux DSC qui viennent de transmettre à la fédération un état des lieux sur les pratiques en cours.

> Après la présentation de la note rédigée par le secrétaire national relative à la « loi de sécurisation de l'emploi », le premier DSC à prendre la parole est chargé de négocier pour une grande entreprise internationale dont un siège social est à Paris.
> Un DSC : « Chez [grande entreprise de la métallurgie] on a une série de réunion depuis un mois. On va nous annoncer un plan dans quinze jours dont on ne connaît pas le contenu, qu'il soit positif ou négatif, on sait qu'il y aura des suppressions d'emplois, mais sous quelle forme ? GPEC ? PSE ? Le contrat de génération a capoté. Avant les annonces du 8 octobre, on essaie de négocier

un calendrier, en gros c'est un accord de méthode ! Il y a un délai de quatre mois, si il y a un accord du CCE pour un PSE en 2014, le délai de quatre mois servirait à des négociations dont la liste est en discussion. Pour le moment il y a un protocole de désaccord, mais ça peut être négocié aux pré-réunions des mesures de plan social. Il y a un expert de SYNDEX, un expert comptable qui participe et l'avocat du CCE c'est [un avocat, également avocat pour la fédération]. La direction privilégie la négociation même s'il y a un plan social. Ils ne veulent pas aller tout de suite vers une homologation. Si au bout de deux réunions ça n'avance pas, il y aura une homologation. Il y a aussi un point sur la façon de négocier, ils parlent de « conférence sociale ». En gros la réunion dure deux jours, quitte à se revoir une troisième journée. On leur a posé le problème de la démocratie interne parce que la CFDT ce n'est pas trois personnes qui négocient ! Là, il n'y a plus que trois personnes. La boîte c'est 8 000 personnes et la négo sur la filiale couvre 6 000 personnes. (…) ». [D'autres DSC interviennent ensuite. Le secrétaire national prend la parole après un premier tour de table]

SN : « Avant l'accord de méthode pouvait anticiper un PSE, maintenant ce n'est plus possible. Le rôle de l'accord de méthode, c'est d'encadrer la procédure et le nombre de réunions tenues. L'intérêt dans le cadre d'un PSE, c'est d'avoir un accord par rapport au calendrier. Par rapport à [grande entreprise de la métallurgie], tu parlais d'un délai de quatre mois, le plan concerne plus de 450 emplois ? Sur un projet de restructuration, il doit y avoir une discussion sur le volet social. Il y a un point important : est-ce possible de mélanger validation et homologation ? Il est possible d'être d'accord sur certains points et sur d'autres que ça fasse l'objet d'un accord unilatéral de l'employeur homologué par l'administration. Il faut avoir à l'esprit le rôle joué par la DIRECCTE dans la procédure. Désormais c'est le tribunal administratif qui devra être saisi et non plus le TGI. On voit bien que l'administration prend un place centrale dans la procédure (…) »[31].

Cet extrait montre l'opportunité d'échanges sur les pratiques en cours du côté des directions de grandes entreprises. Cet espace de discussion ouvert lors de réunions organisées plusieurs fois dans l'année permet à la fois aux DSC de transmettre les informations sur « l'état » des relations avec les représentants d'employeurs et des autres organisations syndicales le cas échéant et au besoin de trouver des ressources pour agir par les échanges avec les autres DSC et les responsables fédéraux, et aux représentants fédéraux de transmettre des informations aux DSC et au besoin de « recadrer » certaines pratiques.

Le transfert de connaissances peut avoir lieu de manière verticale au sein de l'organisation, mais également *de manière horizontale* par la pratique de réunions intersyndicales entre délégués syndicaux d'une même entreprise appartenant à des organisations distinctes. Sans être exclue, cette pratique ressort rarement des discours recueillis en entretien.

Par exemple, dans la PME de transport, les délégués et représentants syndicaux se sont réunis pour discuter des moyens d'action perçus comme possibles et pensables au sein de l'entreprise. Ces réunions informelles ont constitué des moments propices à l'échange d'informations entre délégués sur les règles de droit et leur interprétation, notamment sur « ce que dit la convention collective » et « ce que fait l'accord d'entreprise » mais également sur des réalités « vécues » par certains. Ainsi, le délégué syndical CGT a pu faire état dans cet entresoi particulier des conditions de travail et de salaire moins favorables et des tentatives de licenciement en cours à son encontre devant les délégués CFDT, UNSA et la représentante FO, tandis que le délégué CFDT a également corroboré un déclin des conditions de travail et

[31] Journée du 24 septembre 2013, réunion des DSC de la FGMM.

de salaire subi sans pour autant faire l'objet de procédure juridique face aux représentants UNSA et FO avantagés dans la progression du même métier effectué, celui de conducteur de car. Sans partager les mêmes lignes de conduite syndicales et prônant des revendications qui ne se recoupent pas nécessairement, ces moments informels de rencontre ont permis aux délégués d'échanger des informations à dimension pratique sur les conditions de travail dans l'entreprise et à dimension juridique sur « ce que dit le droit » tel que compris par les représentants. Sans partager les mêmes valeurs, le délégué CGT souhaitant classiquement une augmentation pour l'ensemble des salariés à un bout du spectre et le délégué UNSA une prime individualisée pour les salariés à l'autre bout, les délégués syndicaux CGT et CFDT davantage insérés dans leur organisation respective ont pu jouer le rôle de passeurs de connaissances et cadrer l'espace des possibles et du pensable sur les moyens d'action à disposition des délégués en cours de négociation lors de la NAO en 2013. Cette confrontation informelle des valeurs syndicales versus mise en commun des ressources juridiques et économiques comme des savoirs pratiques sur l'entreprise a notamment permis aux représentants de présenter une liste de revendication commune lors de la première réunion de négociation annuelle obligatoire en 2013.

Le délégué syndical est mandaté par le syndicat pour négocier et, le cas échéant, signer un accord avec l'employeur. Si l'appui « sur la base » fait l'objet d'appropriations diversifiées selon les organisations et selon les pratiques militantes en situation de négociation, la délégation du « pouvoir » de négocier ne s'appuie pas sur un seul homme au sens où le militant est intégré, on l'a vu, dans le syndicat et la fédération, à des degrés divers selon le niveau de négociation, et appartient à une section syndicale d'entreprise. La section syndicale d'entreprise comme le syndicat et la fédération peuvent constituer une ressource particulière pour le délégué syndical dans le cas où d'autres élus y participent, où le délégué peut côtoyer d'autres représentants, voire des « anciens » qui peuvent livrer quelques « ficelles ». Cela étant, autant dans une grande que dans une petite ou moyenne entreprise, un des enjeux connus et lié à la négociation est l'accès à l'information. Si les militants peuvent mobiliser des ressources en interne institutionnalisées (les formations syndicales, les réunions entre délégués syndicaux centraux organisées par la fédération) ou plus informelles (la transmission de savoirs entre « anciens » et « nouveaux » dans les locaux syndicaux, les discussions en dehors des réunions représentatives organisées dans l'entreprise…), l'accès à l'information dépend de l'employeur, bien qu'il soit légalement contraint à diffuser l'information. Cette transmission est d'une importance capitale, car la compréhension des situations négociées dépend en partie des informations livrées (elle dépend aussi, comme on l'a vu, des dispositions et des ressources accessibles pour le délégué).

Donner accès à l'information et mobiliser ceux qui savent en tirer profit

Si donner accès à l'information est une obligation, pour autant les employeurs ne s'y conforment pas de manière uniformisée. Certains délégués syndicaux font part d'une stratégie de l'employeur de ne pas donner les informations demandées ou de les communiquer en séance de négociation, au dernier moment. Cette pratique patronale peut relever d'une

« tactique » comme d'un manque de moyens ou de savoir-faire. Comment négocier en l'absence d'information sur la situation de l'entreprise ?

Dans la PME transport, les représentants syndicaux, notamment le délégué syndical CGT et le délégué syndical CFDT, tous deux représentants au sein de l'entreprise et délégués syndicaux depuis la mise en place des premières élections professionnelles avec liste syndicale au premier tour en 2006, préalablement investis dans le syndicat et à des mandats de représentation avant leur entrée dans l'entreprise au début des années 2000, demandent à avoir accès au bilan social de l'entreprise avant d'engager la négociation annuelle. L'employeur, comme lors de la précédente NAO, livre un bilan mais seulement au moment de la deuxième réunion formelle, empêchant les délégués de construire leurs revendications en amont au regard des informations ainsi communiquées et forçant les délégués à une lecture « sur table ». Cette pratique est perçue comme une « tactique » du côté des syndicats pour empêcher de préparer la négociation. Elle est pour partie dépendante du cadre chargé d'établir le bilan économique et social prévu dans le calendrier établi avec la direction pour fin avril et dans l'attente de la certification des comptes par l'expert comptable ensuite. La cadre chargée des comptes de l'entreprise a été formée « sur le tas ». Entrée en 1992 dans une petite entreprise familiale avec comme formation initiale un baccalauréat, elle est désormais chargée des comptes des trois entités de l'entreprise et supplée le PDG pour la direction d'une des trois entités. L'entreprise mère assure le transport de voyageurs en car pour le tourisme et le transport de ligne, une filiale assure le transport de personnes à mobilité réduite et une autre filiale développe des agences de voyage, c'est pour cette dernière que la cadre fait office de « manager ». La multiplication et la division des tâches prises en charge par ce cadre peuvent expliquer un retard structurel observé dans la communication des documents à dimension économique et sociale sur les effectifs et les comptes de l'entreprise nécessaires à la négociation. Pour autant, le fait de distribuer les documents « en séance » est une pratique réitérée lors de la négociation du protocole électoral, mais dans ce cas, on peut souligner la possibilité pour le délégué CFDT de faire appel à la présence du secrétaire général de son syndicat. L'assistante aux ressources humaines convoque les délégués syndicaux, alors autorisés à être accompagnés par un responsable de leur syndicat, et, lors de l'unique réunion de négociation, livre une version possible de rédaction du protocole soumise « sur table » à l'examen des représentants. Lors de cette réunion, le secrétaire général du syndicat CFDT transport accompagne le délégué CFDT de l'entreprise « pour donner un coup de main » et sert de « référent » au délégué CFDT pour savoir lire le document et revendiquer l'introduction ou la suppression de certaines clauses dans le protocole. Le délégué CFDT se trouve pour partie dessaisi de son mandat, alors « pris en main » par le secrétaire général de son syndicat qui prend davantage la parole en séance et mène la négociation à la place de DS CFDT[32]. Dans ce cas, le secrétaire général du syndicat peut être perçu par le délégué CFDT comme un « expert interne » au syndicat, considéré en situation comme davantage au fait des pratiques et des conditions d'organisation des élections professionnelles car disposant des informations sur « ce qui se fait ailleurs ». Mais à un moment charnière entre deux élections

[32] Cette forme « d'accompagnement » effectuée par le secrétaire du syndicat se retrouve pour les représentants CFTC et FO, tous deux RSS dans l'entreprise, mais non pour les délégués syndicaux CGT et UNSA, venus seuls à la réunion de négociation du protocole pré-électoral.

professionnelles, cette reprise en main du mandat de négociateur par le secrétaire général du syndicat *à la place* du délégué syndical, autrement dit par un professionnel du syndicalisme, peut contribuer à affaiblir la place d'interlocuteur du militant en entreprise face aux représentants patronaux.

Si la taille de l'entreprise joue sur le degré de spécialisation et de professionnalisation des acteurs patronaux et syndicaux, ainsi que sur le temps consacré à la pratique de négociation dans les agendas des représentants de l'employeur et des salariés, on retrouve cependant cette marge de manœuvre patronale sur la communication de documents internes pour permettre aux négociateurs syndicaux d'être « informés » sur la situation de l'entreprise. Ainsi, lors d'une négociation au sein de l'entreprise automobile dont le déroulement a été suivi de près par les responsables de la fédération FGMM, l' « expert », consultant SYNDEX, diplômé de Science Po Paris qui s'est spécialisé dans le domaine de la production automobile sur les questions économiques et sociales (comprises notamment sur les évolutions de l'emploi et des parcours) mandaté par l'inter CFDT de l'entreprise, est contraint par effet de ricochet par une diffusion jugée tardive de documents fournis par l'employeur :

> « Deux jours avant la négociation a été remis aux négociateurs des comparaisons de temps de travail effectif en Europe et des comparaisons…des chiffres qui tenaient sur une page hein ! Et des comparaisons d'effectifs, de structures sur les différents sites, en comparant [entreprise automobile A] et [entreprise automobile B] [entreprises du même groupe automobile] dans différents pays. Ces éléments là n'ont pas fait l'objet d'une discussion en amont »[33].

La mobilisation en séance de négociation du secrétaire général du syndicat CFDT comme le fait de faire appel aux services d'un consultant pour « analyser », voire effectuer un travail de « traduction » des documents remis en séance pose la question de la place des « experts » dans une négociation et du partage des tâches entre « experts » et « négociateurs ».

2.3. La question de la place des experts extérieurs

Négocier dans une petite comme dans une grande entreprise contraint les représentants de l'employeur comme les représentants des salariés à acquérir des connaissances à dimension juridique, économique et sociale liées aux thèmes objets des négociations. Si un apprentissage se fait « sur le tas », le fait d'appartenir à une organisation professionnelle de salariés comme d'employeurs permet aux négociateurs d'avoir accès à des ressources spécifiques, et notamment à des « services » de « spécialistes » en économie et en droit, jouant le rôle de passeur de connaissances.
Ainsi, lors de l'unique réunion prévue fin janvier 2014 pour négocier un contrat de génération, l'assistante aux ressources humaines de la PME transport vient seule représenter et négocier pour la direction. Souhaité par le PDG, elle est chargée de parvenir à mettre en place le contrat de génération pour que l'entreprise puisse bénéficier des 4 000 euros prévus par l'Etat pour les entreprises qui s'engagent dans la conclusion d'un tel accord, sous

[33] Entretien avec un consultant du cabinet SYNDEX, 4 novembre 2013.

condition d'être habilité par la DIRECCTE. Diplômée d'une maîtrise en droit, non initialement spécialisée en droit du travail ni en droit social, embauchée en septembre 2007 à l'issue de l'obtention de son bac +4 et après avoir travaillé l'été pour un groupement d'employeurs dans le secteur du transport auquel le PDG de la PME transport appartient, l'assistante RH s'estime dépourvue de connaissances spécifiques et suffisantes sur le sujet et fait appel aux conseils d'un juriste de la fédération patronale locale pour « construire » le projet d'accord. Accompagnée pour la rédaction du texte par un responsable du service juridique de la fédération patronale, le texte écrit par ses soins sous contrôle du permanent patronal est préalablement soumis au PDG, très peu de temps avant d'être soumis aux négociateurs. Ce dernier l'accepte presqu'en l'état. Et en salle, l'écrit soumis fait l'objet de quelques modifications formelles en séance. La représentante de section syndicale FO, non titulaire d'un mandat de négociation mais invitée aux séances de négociation, arrive avec une photocopie d'un document mis en ligne par le ministère du travail relatif au contrat de génération et le montre aux autres représentants syndicaux. Entrée en 2009 dans l'entreprise et investie comme RSS (représentant(e) de la section syndicale) pour FO depuis octobre 2011, la représentante est faiblement dotée de capitaux militants, n'ayant pas suivi de formation syndicale et dépourvue d'expérience liée à l'exercice d'un précédent mandat à celui de RSS, contrairement aux délégués CFDT et CGT par exemple. Le texte soumis en séance correspond selon la RSS FO à ce qu'elle a « trouvé sur internet ». En l'absence d'accord similaire préalablement négocié dans l'entreprise, la rédaction du texte a été construite par l'assistante RH à partir d'une demande orale formulée par l'employeur, ce dernier ayant déjà embauché un « jeune » de moins de 26 ans sans diplôme et au courant tardivement de l'existence d'une aide de l'Etat possible à hauteur de 4 000 euros, souhaite obtenir cette aide et dès lors conclure un accord.
Cet exemple montre la part prise par un « expert » extérieur à l'entreprise dans la construction du texte et sur le « résultat » de la négociation. Le texte soumis par l'employeur est issu d'une construction entre deux « techniciens », l'assistante RH et un juriste embauché par la fédération patronale. En négociation, seule l'assistante RH présente le projet d'accord accepté sur le fond et quasiment en l'état par l'employeur d'une part et par les délégués syndicaux toutes organisations confondues d'autre part.

Le consultant de SYNDEX explique par ailleurs être régulièrement mandaté par des comités d'entreprise, mais davantage par des CE ou des CCE de grandes entreprises que des CE de PME, les employeurs ayant tendance, selon lui, à être davantage réticents à faire entrer un « expert » extérieur mandaté par les représentants syndicaux. Le recours à un « consultant » extérieur contribue à « former » d'une certaine manière les négociateurs et les permanents syndicaux des grandes entreprises qui y ont régulièrement recours. Les connaissances ainsi transmises par le consultant peuvent participer à déterminer « ce qu'il faut penser » de la situation économique de l'entreprise et ainsi jouer sur la manière de penser les thèmes soumis à négociation.

> « En fait sur [l'entreprise automobile] l'inter CFDT depuis pas mal d'années nous demande de l'assister par rapport à ses besoins et on a une convention qui est rémunérée [...]. Pour vous donner

> un ordre de grandeur en nombre de jours, annuellement c'est entre 14 et 20 jours en termes d'assistance très variée. C'est-à-dire que ça dépend de leurs besoins. Ils attendent de nous en tant que cabinet d'expertise qu'on soit en veille et donc qu'on puisse à tout moment finalement répondre à des questions de compréhension, qu'on puisse assez rapidement être mobilisés pour pouvoir produire une analyse que ce soit sur le suivi, les comptes, les perspectives de [l'entreprise automobile][...]. Et puis après, il y a des thèmes. Par exemple, pour ne pas remonter aux calanques [sic] grecques, avant la problématique de l'accord on les avait un peu assistés. Alors, on assiste plutôt, je ne sais pas comment ils l'appellent maintenant, mais on va dire « l'équipe d'animation de l'inter ». Dont le délégué syndical central, quatre-cinq personnes en plus, sur lesquelles se greffent parfois [...] les élus du CCE, [...], la secrétaire du comité de groupe [de l'entreprise automobile], du comité d'entreprise européen et du comité de groupe France [...], et puis parfois les responsables de sections. [Les] interlocuteurs principaux [c'est] plus particulièrement le délégué syndical central, le délégué syndical central adjoint et puis parfois l'administrateur salarié [...]. Puis après selon le sujet, selon leurs besoins, ça peut aller jusqu'à une assemblée de 3 à 30 ! Là, on était sur une problématique GPEC. [Sur ce point] il y a plusieurs années. [L'entreprise automobile] avait embauché un type qui avait fait un peu la tournée des popotes, des organisations syndicales, pour commencer à parler de compétitivité, dire que la France décrochait etc. etc. et donc là [l'inter-CFDT] m'avait demandé de faire une note de réflexion compétitivité. Et puis j'avais participé à une réunion de travail avec ce type qui représentait la direction. Et ça, c'était il y a oh, quatre, cinq ans. »

Les relations avec un cabinet d' « experts » identifiés pour les dimensions économiques et sociales d'une négociation peuvent se construire dans la durée pour des structures ayant une autonomie financière permettant aux militants CFDT de passer un contrat directement avec un tel cabinet, en dehors du comité d'entreprise comme de la fédération.
Pour le DSC de l'entreprise qui intervient en premier lors de la réunion organisée par la FGMM pour les DSC cité plus haut, la manière dont les « experts » extérieurs peuvent être mobilisés au sein de l'entreprise montre un changement dans son entreprise depuis l'ANI et la loi sur l'emploi de 2013 dans les possibilités de recourir à un « technicien » extérieur au cercle des négociateurs (qu'il soit juriste, économiste, « consultant » ayant acquis des connaissances juridiques, économiques…).

> « Actuellement, le CCE pilote SYNDEX pour une expertise comptable. D'habitude on demande une expertise sur tel sujet et on a le rapport trois mois plus tard. Là, l'expert participe aux réunions avec nous, il participe avec les organisations syndicales et il alimente de pré-notes, c'est un changement dans la façon de travailler ! On a un volume de documents que l'expert demande à « *t* zéro » et il y a des engueulades avec la direction car il n'a pas les infos ![34]

À côté des « experts » ou consultants de cabinets extérieurs pour « éclairer » les négociateurs sur les questions économiques et sociales, les négociateurs peuvent solliciter l'aide ou le « soutien juridique » soit de juristes des fédérations, soit de militant identifiés comme « experts » en droit au sein du syndicat. Les juristes des fédérations signalent un décalage possible entre la compréhension de ce que dit l'employeur du droit écrit dans le texte et la transcription écrite des volontés syndicales et patronales et par là le travail nécessaire

[34] Journée du 24 septembre 2013, réunion des DSC de la FGMM. Intervention du DSC [d'une grande entreprise de la métallurgie] poursuivant la présentation de la manière dont les négociations se passent.

d'explication des textes transmis par un « professionnel du droit », qu'on peut appeler des « professionnel de la conformité »[35].

> « On est censés l'avoir vu avant [l'accord], après quand on le voit à la dernière minute c'est difficile de dire au gars qui va aller signer : ah bah ça, c'était pas bon ! Ce qu'on essaie d'obtenir, c'est qu'ils les envoient avant parce que c'est pour les aider. C'est souvent des contradictions d'accords, c'est que lui il a compris ça parce que l'employeur a expliqué ça, mais ce n'est pas ce qui est écrit dans le texte [...]. Alors il y a quelque fois c'est parce qu'il y a des stratégies mais c'est très rare.
> *Et les stratégies c'est quoi ?*
> [Par exemple] quand on contestait le temps de travail sur trois mois, la consigne était de refuser de signer ou négocier ce genre d'accord. Mais ce n'est pas tout le temps comme ça. [Notre rôle] c'est vraiment davantage un soutien. Moi je dis souvent, un accord je ne veux pas qu'on me l'explique. On en parle après. Moi, je me fais mon avis, je regarde ce qui me choque, ce qui ne me choque pas.[...] Parce que souvent ce qu'ils m'expliquent, ce n'est pas ce qui est écrit ! [...] Des fois les accords sont amenés à durer bien après le changement de directeur ou d'employeur et derrière, celui qui n'était pas dans l'entreprise, qui n'était pas là au moment de la négociation, lui, il va appliquer ce qui est écrit ! Donc, c'est un vrai soutien. Ce n'est pas une volonté d'empêcher la liberté de négociation. On a vu hier un accord de PSE, il n'était pas mauvais, mais il y avait quelques petites contradictions, mais comme c'était au moment où il fallait signer, les petites contradictions on ne pouvait pas trop les faire évoluer ! »[36]

Cet extrait montre aussi la répartition des tâches entre le militant négociateur et le juriste de l'organisation. Pour autant, le juriste n'est pas le seul « expert » à jouer un rôle dans la préparation et/ou le suivi de la négociation.

Les conseils extérieurs : un rôle politique ?

On peut souligner l'existence d'une frontière floue ou poreuse entre le « conseil » et la « décision »[37]. Ainsi, lors d'une négociation jugée « importante » au sein de l'entreprise automobile car portée sur les activités de production en France (et par là sur le risque de pertes ou de maintien d'emplois sur le territoire métropolitain), le DSC, par l'intermédiaire de l'inter CFDT, fait appel aux conseils du consultant « spécialiste » de la « production automobile » issu du cabinet SYNDEX[38]. Habitué à être contacté pour effectuer des « notes » pour l'inter-CFDT et à rencontrer les responsables patronaux de l'entreprise, le consultant contacte directement le DRH France pour obtenir des informations sur la situation « économique » de l'entreprise et participe ainsi à délimiter ce qui est pensable et possible

[35] Laurent B. Edelman, « 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.
[36] Entretien avec la juriste de la FGTE, 26 mars 2013.
[37] Sur ce que peut faire la ou les mobilisations d'une « expertise » à et sur la définition d'une situation, se référer à Corinne Delmas, *Sociologie politique de l'expertise*, col. Repères, La Découverte, Paris, 2011.
[38] Sur l'émergence et le développement de cabinets de conseil utilisés par les organisations syndicales, se référer à Paula Cristofalo, *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..

pour la construction des revendications des militants CFDT. Le consultant effectue un travail à la fois de traduction vers le négociateur mandaté pour négocier et les membres de sa délégation, mais également vers les militants non nécessairement enclins à soutenir le négociateur dans la voie prise par la négociation. Ainsi, certains délégués syndicaux CFDT tendent à organiser des grèves et des manifestations dans des établissements pouvant être affectés par les conséquences d'un accord relatif à la « compétitivité » et remettant en cause des droits précédemment acquis notamment portés sur le temps de travail. Par ailleurs, le directeur des ressources humaines participe également à effectuer un travail de « traduction » des positions de l'employeur devant les militants CFDT en se déplaçant au sein du local et devant les représentants élus de différents établissements pour « expliquer » la situation et les choix « possibles » et « pensables ».

Dans une grande entreprise, on l'a précédemment souligné, de multiples réunions sont consacrées à la pratique de négociation, réunions avec l'employeur comme réunions de préparation et de restitution avec et envers les militants syndicaux. La situation peut être complexifiée par multiplication des sites et par là des contextes particuliers à prendre en compte, des accords d'établissement notamment qui ne se recoupent pas. Dans le cas de cette négociation relative à une révision de l'organisation de la production, le DSC considère être non suffisamment compétent sur la situation économique négociée et fait appel à la fois à des « experts » économiques et juridiques en interne (SN FGMM responsable politique de la « politique industrielles » et juriste de la fédération) et à l'extérieur (consultant « expert » de la « production automobile » et avocat) du syndicat. La mobilisation de telles « ressources » dépend des moyens disponibles pour le délégué syndical.

Le fait d'être délégué syndical d'une grande entreprise conditionne le temps et les moyens mis à disposition pour effectuer la tâche de négocier et, en ce sens, contribue à la fois à spécialiser l'activité et à « professionnaliser » le militant sur cette activité. Loin d'être « neutre », le fait de « faire appel » à un consultant extérieur pour déterminer ce qui est possible et pensable au regard de la situation soit juridique soit financière ou économique revient à laisser un acteur extérieur à la négociation cadrer ou tracer pour partie l'espace des débats dans l'arène de négociation.

On constate à l'inverse une difficulté à faire entrer des « experts » extérieurs à l'entreprise en PME. Ainsi, une demande commune aux représentants syndicaux de faire un audit des comptes de l'entreprise a été refusée à plusieurs reprises par l'employeur de la PME transport. Par ailleurs, la résistance de l'employeur à diffuser des informations en amont d'une négociation crée une difficulté d'accès aux documents remis en séance. Le fait de transmettre des projets de texte en cours de négociation n'est ni propre à la taille ni au niveau de l'entreprise, cette pratique se retrouve au niveau interprofessionnel comme professionnel, parfois certains militants retournent cette pratique en leur faveur (voir en infra). Cette pratique force à effectuer un travail « sur table » énoncé précédemment et empêche de mobiliser les ressources internes au syndicat, les seules ressources accessibles en situation sont alors celles accumulées en amont par le délégué syndical.

3. LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE « EN PRATIQUES »

Négocier dans une « grande entreprise » contraint le militant à acquérir des ressources et des savoirs spécifiques pour « être capable » d'échanger avec des représentants patronaux souvent davantage spécialisés en droit et en « sciences managériales » que les cadres rencontrés en PME. Pris par des contraintes et des contextes distincts pour effectuer un travail militant au quotidien, les délégués syndicaux s'imprègnent différemment des nouvelles règles et des impositions légales par des canaux institutionnalisés, comme les formations syndicales, la presse syndicale, ou informels, comme les échanges au sein des locaux syndicaux. Pour autant, les juristes des fédérations observent des tendances sur les types d'accords négociés en entreprise depuis le renversement du principe de faveur en exception et reviennent sur les manières de négocier « propres » à la CFDT. Après un regard sur les articulations entre niveaux de négociation et les retours observés par des « experts en droit » sur « l'état » de la situation des négociations en entreprise, on revient sur quelques pratiques observées par des militants chargés de négocier au quotidien.

3.1. Niveaux de négociation et articulations entre accord d'entreprise et accord de branche

> « *La négociation de la prime de partage des profits a-t-elle eu une incidence sur la NAO ?* Indiscutablement ! Le fait d'avoir mené de front les deux négociations a eu un impact des plus calamiteux sur la NAO. Par le passé, il est arrivé que la NAO soit décomposée en prime accompagnée d'une augmentation pérenne. La Prime de Partage des Profits devait être un coup de pouce au pouvoir d'achat. Elle s'est dénaturée en devenant une déduction des montants donnés au titre de la NAO »[39]

« La négociation » se traduit bien souvent sur le terrain en « négociations » au pluriel : l'écriture d'un texte notamment est souvent pris par une articulation entre plusieurs textes de niveaux « supérieur » ou « inférieur » d'une part et par plusieurs négociations au sein même de l'entreprise ou de ses filiales d'autre part. Que ce soit plusieurs négociations au sein d'une même entreprise, des négociations d'une entreprise à l'autre, ou de négociations d'entreprise à négociation de branche, aucune négociation ou presque ne s'effectue de manière isolée[40].

Les conséquences de cette multiplication du nombre de négociations, de l'organisation temporelle de l'« agenda social » et des cycles de négociations sur les pratiques des négociateurs rencontrés sont nombreuses : c'est autrement dit moins l'effet des lois de 2004 et 2008 que l'on va aborder dans cette partie que plus largement celui du nombre élevé de négociations et l'articulation temporelle entre elles. La présence (de plus en plus souvent) simultanée ou concomitante de plusieurs négociations pousse logiquement tous les acteurs à

[39] Extrait d'une interview réalisée pour un tract CFDT dans un grand groupe de banques

[40] De la même manière (on ne s'attardera cependant pas ici sur ce point) au sein d'une même négociation, tout se joue aussi dans différents *types* de négociation : au delà de la séance de négociation proprement dite, l'importance des coulisses, des échanges informels, discrets (les bilatérales notamment) est présentée comme fondamentale dans le discours des différents négociateurs rencontrés.

ne pas traiter les sujets de manière isolée, et à faire preuve de stratégies de regroupement, de concessions sur un sujet pour en faire avancer un autre dans une autre négociation, ou de pièges et de double discours d'une négociation à l'autre. Autrement dit, le calendrier de négociation se traduit par des stratégies que l'on qualifierait plus volontiers dans une terminologie de Relations Internationales de « linkage », et dont les négociateurs CFDT se saisissent autant qu'ils s'en méfient.

Les nombreuses injonctions à négocier, plutôt que de seulement multiplier les sujets de négociation, tendent parfois aussi paradoxalement à « moins » négocier. Elles poussent ainsi parfois à un regroupement des négociations, regroupement qui répond à des contraintes temporelles, mais peut aussi constituer un moyen stratégique pour la direction de lier deux problématiques. C'est le cas dans l'une des banques rencontrées, où le négociateur évoque une négociation sur un accord GPEC qui avait été accolée à celui des seniors par la direction, présenté comme un moyen de négocier « plus vite », un regroupement que la CFDT a refusé.

Si ce regroupement est parfois clairement signifié dans ce cas, il l'est aussi parfois de manière plus implicite dans d'autres. Comme le montre par exemple la citation en exergue, deux négociations rapprochées ou concomitantes peuvent parfois se retrouver liées, les acteurs étant les mêmes, et les concessions dans l'une limitant celles de l'autre. Mais loin d'être réservé aux directions, le fait de penser en regroupant des thématiques se retrouve aussi du côté des négociateurs, qui favorisent consciemment certains accords plutôt que d'autres :

> « Cette année on va tout axer sur l'intéressement. On va pas le dire aux salariés parce qu'on ne peut pas tout dire, mais cette année la NAO elle va être minable, vu ce que nous annoncent les chiffres de la direction, la NAO ça va être peanuts ! ».[41]

La question de l'articulation entre les négociations ne se limite pas à l'échelle d'une entreprise, et traverse globalement le discours des enquêtés, particulièrement dans le cas de grandes entreprises. Ainsi des accords d'entreprise parmi celles que nous avons étudiées, ont pu bénéficier d'une publicité importante et devenir des références à partir desquelles d'autres entreprises ont négocié ensuite, notamment un accord dans une grande entreprise automobile :

> « [Cet accord] c'est une référence pour l'ensemble de la filière, parce qu'on voit bien que certaines entreprises [...] s'en sont inspirées, ont bien suivi ce qui se passait...Mais que ça soit des entreprises de la métallurgie ou pas d'ailleurs, elles peuvent aussi être dans la chimie ou le textile ! »[42]

Dans certains cas plus routiniers, à la différence de cet accord automobile, cette articulation entre entreprises est institutionnalisée : on se trouve en présence d'un calendrier traditionnel prévu pour les négociations, où c'est souvent une même entreprise qui commence à négocier, suivie par d'autres, ce qui impose aux négociateurs de la première entreprise d'être particulièrement vigilants, comme le note celui d'un grand groupe de banque :

[41] Entretien avec un DS dans le secteur bancaire, 19 juin 2013.
[42] Entretien avec un consultant du cabinet SYNDEX, 4 novembre 2013.

> « Nous, vis-à-vis des orientations, il faut pas qu'on se déjuge vis-à-vis des autres CFDT qui négocient après nous ! Parce qu'on leur dit « attendez la CFDT [de cette entreprise similaire] ils ont signé ça, pourquoi vous signez pas ? Vous êtes dans la même fédération ? »[43]

Le problème se pose de la même façon au niveau des branches, comme le rapporte ce permanent de la FGMM :

> « *Mais quand on touche à ça dans la bijouterie, ca veut dire qu'on peut toucher à ça ailleurs ?* Ben...(rire). Ca va être publié. Tous les grands patrons, les RH lisent *Liaisons sociales* par exemple, ils vont s'apercevoir que la CFDT métallurgie a signé la suppression des jours de carence. Et s'ils le font dans la bijouterie, pourquoi ils ne le feraient pas chez nous ? »[44]

Le contenu de l'accord, l'importance de l'entreprise, le calendrier mais aussi parfois les profils des acteurs eux-mêmes se conjuguent pour expliquer la publicité et la diffusion de certains accords. Dans le cas de grandes entreprises et d'accords jugés importants, ce sont ainsi parfois des acteurs à la fois impliqués au niveau de la branche et de l'entreprise qui interviennent dans les négociations, et participent ainsi à transmettre plus largement les accords d'une entreprise à l'autre. Que les mandataires cumulent préalablement des responsabilités au niveau de l'entreprise et au niveau de la branche en même temps, ou bien que les acteurs de la branche (fédération syndicale ou patronale) s'impliquent sur le coup.
De plus, dans certains cas, le fait que les négociateurs (aussi bien du côté de l'entreprise que du côté du syndicat) soient négociateurs à plusieurs niveaux à la fois peut avoir des effets assez spécifiques sur l'articulation entre négociations d'entreprise et négociation de branche. Ainsi dans le cas d'une banque étudiée, la négociation d'entreprise sur la question du « stress » est l'occasion pour le négociateur patronal, qui négocie aussi bien au niveau de son entreprise qu'au niveau de la branche, d'un jeu d'anticipation dont l'image de son entreprise d'origine ressort « grandie » selon un négociateur :

> « L'accord sur le stress, il a été signé avant que ce soit signé à la branche. L'accord sur les incivilités, on a été le premier aussi avant. Mais comme [notre DRH] était à la branche, il a cadré d'abord [chez nous], avant de négocier dans la branche. Comme ça la branche ne lui imposera rien, « j'ai le mien déjà », et comme ça « je le fais un peu moins bien à la branche pour qu'on dise que le mien est plus beau »[45]

Les possibles double-discours qu'implique une telle situation sont bien connus des négociateurs rencontrés, qui s'efforcent d'anticiper leur apparition, notamment en ayant eux aussi des acteurs multi-positionnés, de manière symétrique, ou en ayant recours à des « atouts » dans le théâtre des négociations consistant à faire venir certaines personnes qui ont pu négocier à un autre niveau :

> « Quand on a une négociation dans l'entreprise, je donne un exemple sur les salaires, cette personne négocie avant à la branche, pour la fédération, mais comme il est de chez nous, on le fait venir en négociation aussi. Comme ça il a entendu ce qui s'est dit, qu'il y ait pas deux sons de cloche

[43] Entretien avec un DSC, secteur de la banque, 19 juin 2013.
[44] Entretien avec un secrétaire fédéral FGMM, 25 octobre 2013.
[45] Entretien avec un chargé de mission, secteur de la banque, 26 juin 2013.

différents...
Sinon il peut y avoir un jeu entre...?
Ah oui oui, parce que le DRH qui négociait avec nous et aussi à la branche, à nous nous dit des choses, et là-bas dit autre chose. C'est là qu'intervient la personne qui siège à la branche pour lui dire « attendez, vous avez pas dit ça l'autre fois». C'est un peu pour les prendre à leur propre piège. »[46]

3.2. Le regard des juristes sur les négociations en entreprise et leur « évolution »

Depuis la loi du 20 août 2008, les employeurs tendent à revenir sur les 35 heures et les RTT par le biais de renégociation d'accords d'entreprise sur le temps de travail. Ainsi, pour un juriste de la FGMM, après la loi du 20 août 2008, « *on ne regarde même plus les accords de branche pour les accords sur l'aménagement du temps de travail* ». Autrement dit, les accords d'entreprise tendraient à s'autonomiser des accords de branche (hormis sur les thèmes dédiés à la branche comme les classifications, les minima salariaux et la formation professionnelle), en particulier sur la question du temps de travail. On retrouverait alors au niveau de l'entreprise la volonté prônée lors de la « refondation sociale » lancée par Denis Kessler et Ernest-Antoine Seillière à la fin des années 1990 de remettre en cause les lois sur les 35 heures et la « main mise » de l'Etat sur le fonctionnement des relations individuelles et collectives de travail en entreprise. La juriste de la FGTE tempère cependant ce constat pour le secteur des transports, d'après les accords qui lui sont transmis par les DSC et les DS d'une PME dont le périmètre dépasse celui d'un seul syndicat, si les employeurs tendent à modifier les conditions d'organisation du temps de travail, les accords restent pour partie façonnés par les droits précédemment acquis, même si ces derniers peuvent ne plus être applicables de fait dans l'entreprise :

« Je m'attendais à plus d'accords qui remettraient en cause le temps de travail. [Dans] ceux que je vois, il y a encore les vieux accords qui ont été négociés au moment du contrat de progrès qui sont encore en application dans beaucoup d'entreprises qui s'y reportent encore de temps en temps mais [...] on n'en est pas à tout casser, on reste sur des vieux principes. Alors si. , [la pratique] qu'il y a actuellement [au niveau du] patronat, c'est de revenir sur les RTT, sur tout ça, mais ça reste quand même dans un cadre où on maintient des garanties pour les salariés, parce que les dispositions du code du travail n'apportent plus aucune garantie. Il n'y a plus d'exigence comme quand on allait sur la modulation du temps de travail. Il y avait l'ancien article L 212-8 qui prévoyait un certain nombre de clauses. Après, c'était selon le poids du syndicat, il arrivait à obtenir plus de garanties pour le salarié ou pas. [On] reste encore dans la logique de ces accords là même si il n'y a plus cette obligation. Et on ne négocie pas en deçà quand même, ça reste pas encore trop grave dans les atteintes. Enfin j'ai cette impression là. Et puis nous, on a fait quand même véhiculer le message pour le délégué syndical que la responsabilité est sur lui, de plus en plus. Puisqu'en matière de temps de travail, [quand tu négocies un accord d'entreprise] tu écartes l'application de la convention collective, tu écartes les dispositions du code du travail et puis de toute façon il n'y a plus grand-chose dans le code du travail sur ces questions là ! Il y a beaucoup de matière sur l'organisation du travail qu'on a abrogé, il y a beaucoup d'articles du code qui ont

[46] Entretien avec un DSC, secteur de la banque, 19 juin 2013.

été abrogés avec la loi de 2008. Donc voilà. Mais non, je n'en ai pas mis trop au pilori [de ces accords], ça va [elle sourit] »[47]

Sur la multiplication des thèmes obligatoires soumis à la négociation d'entreprise, notamment dans les grandes entreprises, les juristes constatent davantage d'accords négociés pour éviter des sanctions financières que la conclusion d'accords aux dispositions contraignantes.

« Là actuellement il y a toutes les obligations légales de négocier. Actuellement c'est l'égalité professionnelle, c'est le contrat de génération, c'est la pénibilité, c'est toutes ces questions là et ce qui est un peu décevant c'est qu'on sent très bien que ce ne sont pas des accords qui sont intéressants au fond. Il n'y a pas une vraie stratégie d'entreprise sur ces accords là, on négocie l'accord pour éviter les pénalités financières. Après, c'est vrai qu'il y a peut-être trop d'accords…[...] là j'ai une indigestion de contrat de génération et il y en a très peu de très bons. Ils ont tous le même défaut sur le volet transmission des compétences. Ça, pff...[...]. Il y a trois volets dans le contrat de génération, il y a les mesures pour amener de plus en plus de jeunes dans l'entreprise, il y a les mesures qui étaient dans les accords seniors dans le volet maintenir l'emploi, continuer à embaucher des seniors et les maintenir dans l'emploi, et entre deux il y a un volet où on réfléchit à la transmission des connaissances entre les deux secteurs. Et là-dessus c'est tout et n'importe quoi [...]., à part le binôme et le référent, il n'y a pas de réflexion derrière. En plus, je pense qu'ils ont fait un diagnostic parce qu'il fallait faire souvent un diagnostic, mais on ne le retrouve pas dans le contenu des accords [...]. Enfin c'est très bizarre. C'est très très bizarre. On sent que pour beaucoup d'accords, c'est surtout l'accord pour éviter la pénalité financière. »[48]

Par ailleurs, la juriste insiste sur la nécessité pour le délégué syndical d'être « maître de l'écrit ». Le fait d'être à l'origine du texte négocié ou d'arriver avec une contre-proposition écrite est associé à une pratique spécifiquement ciblée au sein de la CFDT comme étant une « bonne » pratique.

« À la route [...] depuis des années on œuvre pour que la CFDT prépare les écrits avant d'aller à la négociation, [...] parce que je pense que celui qui amène un projet est le maître du périmètre de la négociation [...]. Des fois l'employeur il 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 et tout. Ça c'est vrai que c'est vraiment une démarche CFDT de préparer, d'arriver avec des propositions écrites et autres. Mais à la route, les textes on les a, il y a peut-être des réunions avant qu'ils sortent mais le texte c'est du début à la fin ce qui permet d'évaluer où est le compromis, où est le gagnant-gagnant, où est le donnant-donnant [...]. Mais il y a des secteurs, notamment quand on avait commencé à négocier la convention collective du transport ferroviaire pour le train, celle qui est en projet actuellement avec la convention ferroviaire et ben on va négocier petit bout par petit bout. À [grande entreprise de transport] par exemple le texte il sortait à la fin ! Alors maintenant ça a un peu changé parce qu'ils ont été privatisés, on revient un peu sur une négociation avec un accord qu'on améliore du début à la fin, mais il y avait vraiment des pratiques de négociation différentes assez curieuses. Il y avait eu une réflexion d'une fille. Je sais plus sur quel thème ils avaient négocié, et elle me dit : « mais si on sait tout du début à la fin à quoi ça sert ? ». Mais moi je lui disais : « mais non, si tu as un projet d'accord au départ, tu as la globalité de ce que veut l'entreprise, tu sais ce que toi tu veux améliorer, tu sais sur quoi tu vas faire évoluer les choses et tu fais évoluer ce texte là »[49]

[47] Entretien avec la juriste de la FGTE, 26 mars 2014.
[48] *Ibid*
[49] *Ibid*

Soulignée par la juriste d'une fédération, cette capacité est rendue possible soit par les formations syndicales, soit par le fait de côtoyer régulièrement des juristes ou des militants associés à des « experts juridiques » et de développer *par imprégnation* des capacités à rédiger et à mettre en mot dans les formes requises par le droit. Or, cette forme par imprégnation des savoirs juridiques est plus difficilement rendue accessible à un militant dont les heures de délégation sont relativement restreintes et le temps de travail militant contraint par le temps de travail salarié, ce qui peut expliquer la difficulté à débattre sur la rédaction des termes d'un accord et plus encore à arriver avec un texte « clef en main » à proposer à l'employeur comme projet d'accord avant l'ouverture de négociation, comme cela peut être le cas dans certaines branches

On l'a noté, en plus de bouleverser le système de hiérarchie infra-législatif, la loi de 2008 modifie durablement les règles de validation des accords, désormais fondées sur l'audience effective des organisations. Pour la juriste de la FGTE, la première question posée au militant est devenue « *quel poids tu fais ?* » :

> « Les élections dans l'entreprise concernent les élus et bien sûr la gestion du comité d'entreprise, mais elles concernent aussi surtout le poids que tu vas donner à l'organisation pour négocier la convention collective, pour négocier les accords nationaux interprofessionnels. Et je réalise au fil du temps que la 1ère question que je pose c'est : « vous faîtes combien ? ». Et il y a un militant une fois qui me l'avait fait remarquer, il me dit « moi je ne suis peut-être pas super représentatif mais j'ai gagné des postes ! ». Et en fait la question devient subsidiaire, ce qui est important, c'est le poids qu'on va représenter, parce que derrière dans la négociation suivant le poids qu'on représente et suivant comment sont répartis les différents pourcentages de vote, même à 30% on peut être le roi de la pampa pour négocier dans l'entreprise, parce qu'en face il n'y aura personne pour faire un droit d'opposition ! Il n'y aura pas 50% ou l'alliance sera difficile, donc voilà et c'est vrai que j'ai l'impression que le cursus a changé…bien sûr, ça reste super important d'avoir la majorité au comité d'entreprise en nombre d'élus pour pouvoir être secrétaire du CE, enfin, ou éventuellement d'être trésorier, ça reste super important, mais la 1ère question, tout ce qu'on a focalisé c'est vraiment sur le poids, sur le comptage, sur qu'est-ce qu'on représente [...]. Parce que derrière je reste convaincue que selon ce qu'on fait comme poids on a une marge ou pas de négocier. On peut amener l'employeur à négocier avec toi ou pas. »[50]

Si le score obtenu aux dernières élections professionnelles détermine la représentativité de l'organisation dans l'entreprise et conditionne les « marges » possibles pour négocier, pour s'allier éventuellement et surtout pour pouvoir être présent autour de la table des négociations, il détermine également la place prise dans le syndicat. Pour le secrétaire général du syndicat de transport, si un militant n'obtient pas un résultat suffisant dans l'entreprise et que la liste présentée au premier tour passe en dessous du seuil des 10 % des suffrages exprimés lors des dernières élections, c'est qu'il a « mal fait son boulot ». On retrouve communément cette idée au niveau des militants de la fédération comme pour des délégués non exclus des négociations car ayant obtenu un score « suffisant ». Or, les résultats d'un vote peuvent signifier beaucoup de choses et notamment des formes d'emprise de l'employeur sur « ses » salariés.

[50] *Ibid*

3.3..Négocier à armes égales ? Ce que font la « représentativité » et la « professionnalisation » des acteurs sur les pratiques de négociation

La gestion paternaliste : un levier pour contrer l'activité syndicale

Obtenir 10% et plus des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles apparaît comme une forme « naturelle » de « rétribution du militantisme » par le vote pour certains, et en miroir le fait de ne pas passer le seuil des 10% une forme de « vote sanction » à l'encontre des candidats. Pourtant, dans une entreprise de type paternaliste comme dans une entreprise managériale, le vote des salariés au moment des élections professionnelles, à l'instar des élections politiques, peut refléter divers investissements et diverses significations selon qui vote, où et comment.
Au sein de la PME transport, le moment des élections professionnelles est investi par l'employeur pour « placer » des élus et des représentants « dignes de confiance ». La volonté de maîtriser les votes des salariés n'est pas liée à la loi du 20 août 2008, mais au type de management paternaliste exercé dans l'entreprise. Après la première élection professionnelle sur liste syndicale qui a lieu en janvier 2006, l'employeur fait investir une organisation syndicale par des salariés « de confiance », l'UNSA, mise en place fin 2007 par un proche collaborateur du PDG, pour investir les IRP aux élections de janvier 2008. L'UNSA s'impose comme syndicat majoritaire de 2008 à 2014. Le fait d'appartenir à une organisation syndicale concurrente comme la CFDT ou la CGT et de s'investir publiquement comme délégué syndical au sein de l'entreprise a des conséquences en termes de salaires et de conditions de travail, voir de risque dans le maintien de l'emploi. Le délégué syndical CFDT explique en entretien connaître une baisse de salaire depuis le fait d'être mandaté comme délégué syndical en juin 2006 et l'avoir déclaré auprès du PDG, perte de salaire également subie par les militants CGT investis dans le syndicat et élus à des mandats de représentants du personnel.

Lors de la première élection suite à la loi du 20 août 2008, en janvier 2010, les délégués CGT et CFDT décident de présenter une liste commune, le délégué CFDT conserve ainsi la représentativité, mais seul le délégué CGT obtient un siège comme élu DP/CE. Lors des dernières élections en janvier 2014, les délégués décident de présenter des listes séparément, le délégué CGT conserve la représentativité mais le délégué CFDT perd celle-ci à une voix près. Pour « préparer » les élections, « déçu » des salariés précédemment investis au sein de l'UNSA, l'employeur décide de favoriser la « montée » d'un nouveau syndicat dans l'entreprise, la CFTC. Jusqu'alors organisation absente dans cette entreprise, le responsable départemental mandate un salarié représentant de section syndicale en juin 2013 en vue de préparer les élections et rendre possible une implantation au sein de l'entreprise. Comme la RSS FO (investie dans le syndicat depuis octobre 2011 et le départ à la retraite du précédent RSS), le RSS CFTC est « invité » à participer aux réunions DP/CE et aux réunions de négociation. L'employeur, en accord avec les représentants syndicaux élus, n'exclut pas des instances paritaires les représentants non représentatifs.
Cette adaptation de la loi au sein de l'entreprise permet aux représentants non élus d'avoir accès aux informations diffusées dans ces arènes, tant du côté syndical que du côté

employeur. Avant les élections de janvier 2014, l'employeur confie avoir « aidé » les représentants CFTC matériellement par un soutien dans la rédaction des tracts en reprenant des « brouillons » soumis avant publication et symboliquement en donnant accès avant les élections à une revendication portée par la CFTC et FO concernant la tenue des conducteurs. Ce « gain » obtenu avant les élections permet aux représentants non encore représentatifs de montrer aux conducteurs (près de 90% des salariés de l'entreprise sont des conducteurs) « l'efficacité » de leur organisation auprès de l'employeur. Alors que dans un premier temps l'employeur a pu soutenir l'UNSA de telle sorte que les représentants avaient obtenu plus de 50% des voix aux élections précédentes, l'employeur a destitué cette organisation au profit d'une autre dont les représentants sont, au moment des élections, perçus comme davantage pro-patronal. Lors des dernières élections, seuls la CFTC, FO et la CGT conservent la représentativité à l'exclusion de l'UNSA et de la CFDT. La CFTC remplace le rôle joué par l'UNSA aux yeux de l'employeur et atteint près de 50 % des suffrages au premier tour. Alors que le délégué CFDT faisait part en entretien d'une vingtaine d'adhérents, représentant plus de 10% potentiellement accessible lors du vote, ces derniers n'ont pas tous porté leur voix sur l'organisation syndicale qui perd la représentativité dans l'entreprise à une voix près. L'employeur a utilisé la menace envers les salariés, en faisant courir le bruit d'un départ précipité à la retraite en cas de suffrages portés vers des organisations jugées « contre l'entreprise ». En sachant que le fonctionnement de la PME repose sur la direction de l'employeur et en l'absence de successeur potentiel, la menace a pu être identifiée à la fois comme réelle (l'employeur ayant l'âge de la retraite) et comme pouvant amener à la perte de l'emploi pour les salariés de l'entreprise.

Avant cette destitution « par les urnes », le délégué CFDT a signé le protocole d'accord des NAO en 2013, estimant que la proposition de l'employeur était « mieux que rien » pour les salariés. Ainsi, si le discours tenu en face-à-face est la consultation des adhérents par téléphone ou par mail, *in situ*, le délégué syndical décide seul face aux propositions émises par l'employeur et appose sa signature pour ratifier l'accord à côté de celles des délégués UNSA et CGT. Les délégués syndicaux arrivent seul aux réunions de négociation, dépourvus d'une « délégation » et par là dépourvus à la fois d'un possible échange en salle avec d'autres membres de la même organisation et d'un « relais » auprès des salariés non présents lors des réunions. En salle, les « interlocuteurs », ceux avec qui le délégué syndical peut parler, sont de fait les représentants patronaux et les autres délégués syndicaux, autrement dit, aucun autre membre de « son syndicat » n'est présent pour permettre de conforter ou d'infirmer une prise de position. Face à des pratiques patronales à la fois restrictives, en termes de diffusion d'informations, et permissives, au regard de la loi, le délégué syndical est contraint en salle à décider « sur table ». Si des réunions intersyndicales ont permis la présentation d'un texte commun de revendication dans l'entreprise-mère de la PME en 2013, la pratique de « bilatérales » avec les représentants UNSA, FO et CFDT a permis à l'employeur de mettre un terme à cette forme de solidarité entre représentants. Avant la dernière réunion de NAO, le PDG a convoqué trois des quatre représentants signataires des revendications communes présentées lors de la deuxième réunion de NAO, reçus seuls une demi-heure chacun, face au PDG, au DG et au gérant fin août au siège, mis à part le DS CGT, identifié comme initiateur

des demandes, l'objectif étant de « faire entendre raison » aux représentants et soutenir les propositions patronales jugées les seules à être « raisonnables ».

Conscient de la difficulté à mobiliser les salariés dans une entreprise où les conditions de travail dépendent directement de la distribution des tâches supervisées par l'employeur, les représentants ont pu évincer lors d'une rencontre informelle la possibilité de déposer un préavis de grève. L'action de « faire grève » dans l'entreprise est par ailleurs à restituer dans un contexte récent où en 2011, près de la totalité des salariés a « manifesté » un soutien en faveur de l'employeur contre une tentative de mobilisation lancée par les délégués CGT et FO face au licenciement intenté contre le premier.
Dans une PME familiale, la maîtrise des votes par un employeur paternaliste tend à marginaliser les organisations syndicales jugées « contestataires » et à imposer la conduite de négociations « sous contrôle », ou autrement dit, à ne négocier que ce que l'employeur décide de soumettre comme proposition. Le paternalisme constitue alors un levier pour contrer les délégués syndicaux et les représentants des salariés plus largement de jouer un rôle de transmission des revendications salariales[51].

La gestion managériale, signe d'une « civilisation » des rapports de forces ?

Dans une grande entreprise, comme l'entreprise automobile étudiée, la « civilisation » des rapports entre représentants de l'employeur et des salariés rend possible une implication d'autres militants internes à l'entreprise comme externes, et notamment de responsables fédéraux. Si l'investissement dans des mandats de représentant de salariés face à l'employeur dans une entreprise à dimension paternaliste peut se révéler être un frein à la carrière à la fois militante et professionnelle (comme dans le cas de la PME étudiée), dans la grande entreprise automobile, le fait d'être placé comme DSC par la fédération peut se révéler au contraire constituer à la fois une ressource pour la carrière militante et/ou professionnelle. Ainsi, aux enjeux de la négociation s'entremêlent des enjeux de carrière. Le DSC placé négociateur principal et identifié comme tel auprès des militants CFDT et salariés a quitté ce mandat après une négociation jugée « délicate ». Le DSC lui succédant a été associé de près à la négociation, alors DS sur un site mobilisé pendant la négociation, sans pour autant apparaître dans les délégations officielles.
À la suite de cette négociation, le DSC a été promu au sein de l'entreprise à un poste où les compétences acquises en tant que DSC ont été reconnues par l'employeur et lui ont permis d'accéder à une forme de « validation des acquis de l'expérience », prônée plus largement par la Centrale pour les militants investis et qui s'investissent dans des mandats « à responsabilité ».

« *Tu es DSC depuis juin* [2013] *officiellement ?*

[51] Maïlys Gantois, « 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, pp. 79 – 112.

> Oui, mais je travaillais en tuilage avec [précédent DSC] depuis décembre [2012]. De toute façon, quand tu arrives à ce niveau, les connaissances syndicales, tu les as, la culture syndicale, tu l'as. Après, c'est la méthode de travail. Moi, je n'étais pas toujours d'accord avec la méthode de travail [du précédent DSC]. Il m'a dédié quelques sujets, assez lourds. Et lui, pendant ce temps de tuilage, ça lui laissait le temps de préparer une suite de carrière. Parce que quand tu es à 100% dans ce boulot-là, t'as pas le temps de t'occuper de rebondir. Là, il a trouvé un boulot que la semaine dernière, c'était en cours depuis septembre mais pas encore acté.
>
> *Là, il se retrouve du côté patronal presque ?*
>
> Oui, oui quelque part, c'est d'ailleurs le problème qu'on a évoqué avec lui. Notamment avec la CGT. « Tiens, la direction, pour remercier [l'ancien DSC] d'avoir signé un accord compétitivité, ils lui ont donné une place », ça je le vois venir ! Je saurai quoi répondre. Moi, que la direction recase un DSC qui a fait 20 ans de militantisme, ça ne me choque pas, ce qui m'aurait choqué c'est qu'elle le laisse retourner travailler à la chaîne comme il y a 20 ans. Moi, j'ai pas de souci avec ça, il a acquis des compétences. C'est presque inespéré, mais c'est la place idéale pour un DSC je pense. Il a acquis des compétences syndicales, il arrive dans un milieu où les gens sont complètement déconnectés du terrain, ce sont des gestionnaires. Des gens qui sont là pour gérer le fonctionnement des entreprises et des sous-traitants.
>
> *Tu étais avec lui pour négocier les accords compétitivité ?*
>
> J'étais en back-office comme on dit, ni dans la négociation, ni interlocuteur de la direction. Si ça tournait au vinaigre du côté de la CFDT…Les sections n'auraient pas pu travailler avec lui, on l'aurait prié de partir. Moi, si j'arrivais là dedans et que je négociais un accord qui aurait créé des frustrations à la CFDT, je me baladais avec ça pendant des années, donc c'était une stratégie…Tout le monde le savait d'ailleurs, j'étais dans la négo, mais pas dans la salle. »

Aux négociations sont directement liés des enjeux en termes de progression dans la carrière par les activités militantes ou professionnelles. Si investir et être investi dans un mandat de négociateur nécessite d'acquérir et de cumuler des dispositions et des savoirs militants, quitter un mandat de négociateur ne signifie pas la même chose selon la manière dont se passent les négociations avec les responsables de la direction d'une part et la place prise au sein du syndicat au regard des capitaux acquis en cours de mandat d'autre part. Ainsi, à un bout du spectre, le militant CFDT de la PME transport ayant perdu la représentativité lors des dernières élections syndicales est destitué du mandat de DS, dès lors contraint par la perte d'heures de délégation syndicale et la place de RSS au sein de l'entreprise, et par là un temps amoindri pour effectuer un « travail militant » de représentation des revendications des salariés et adhérents CFDT auprès de l'employeur comme pour participer aux organes décisionnels internes au syndicat. Le DSC de la grande entreprise automobile, à l'autre bout du spectre, voit une carrière militante « récompensée » par la reconnaissance des capitaux militants acquis et « transformés » en ressources professionnelles permettant une poursuite de carrière en passant des activités militantes à de nouvelles responsabilités professionnelles par « validation des acquis de l'expérience » rendue possible par un accord entre responsables patronaux et syndicaux. La partie patronale soulignant par ailleurs largement son soutien et une forme de respect envers la CFDT considérée comme l'organisation préparant le mieux ses

dossiers, et avec laquelle *« On est d'accord ou pas d'accord mais on a le sentiment d'avoir un partenaire d'égal à égal dans la qualité des arguments échangés »*[52]

Plus le degré de spécialisation de la tâche de négociation est élevé, plus les ressources acquises et développées par les négociateurs syndicaux tendent à être reconnues par les représentants patronaux. Pour autant, cette tendance ne doit pas cacher les formes de répression de l'activité syndicale possible, même euphémisées par une « civilisation » des relations entre représentants syndicaux et d'employeurs. Ce constat pose cependant la question des possibilités pour les militants en petites et moyennes comme des grandes entreprises à reconvertir des ressources acquises dans le cadre du militantisme sur le lieu de travail professionnel. Si des travaux portent sur les carrières militantes de permanents « qui ont réussi », un autre intérêt serait de porter le regard sur les parcours de militants négociateurs désinvestis ou désengagés pour saisir les formes de réhabilitation des savoirs acquis en tant que délégué syndical et les possibilités de reconversions ou de transferts de ces savoirs après une rupture dans les activités militantes provoquées par la perte de la représentativité ou par une forme de désengagement militant.

[52] Entretien avec le DRH de l'entreprise, décembre 2013. Il convient cependant d'émettre une importante réserve vis-à-vis de ces propos, puisqu'ils ont été tenus alors que le DRH nous savait missionnés par la CFDT pour cette étude.

CONCLUSION

À l'instar du premier rapport, le second rapport apporte un éclairage sur les logiques de recrutement des négociateurs CFDT en entreprise. Porter une attention particulière à qui sont les militants investis par et pour l'organisation permet de questionner les manières dont les négociateurs s'approprient la « culture » de l'organisation sur une pièce du répertoire de l'action syndicale, la négociation. On a ainsi pu rendre compte des formes diversifiées de hiérarchisation et de spécialisation dans la prise des mandats par les négociateurs d'entreprise. Faire une étude en sciences sociales signifie décrire, analyser et interpréter. On a ainsi décrit une tendance selon laquelle pour être DSC comme pour être négociateur de branche, il faut avoir acquis une expérience en tant que délégué syndical dans l'entreprise et par ailleurs avoir été « repéré », soit par le précédent DSC en place en vue de préparer sa succession, soit directement par un responsable fédéral. Cette pratique de cooptation envers des militants dotés d'un certain nombre de « capitaux militants » peut s'expliquer par la charge de travail lié au mandat de délégué syndical central (ou national selon les appellations) pour une grande entreprise, charge qui contraint les militants investis à négocier au niveau national à quitter les autres mandats internes à l'entreprise. Ainsi, pour être nommé DSC d'une grande entreprise, il faut préalablement disposer à la fois d'un ancrage syndical local et de l'accumulation de mandats représentatifs dans l'entreprise, caractéristique commune aux négociateurs de branche. La carrière militante d'un négociateur n'est pas pour autant linéaire, celle-ci peut être freinée voire stoppée par la procédure (rare) du démandatement ou consécutive à la perte de représentativité depuis la loi du 20 août 2008.

La distinction dans le degré de professionnalisation entre le DSC et le DS tient pour partie au temps consacré aux activités de négociation et au degré de « technicité » des dossiers étudiés. Celui-ci augmente avec la multiplicité des sites, des secteurs, et par là des métiers pouvant être considérés lors d'une négociation, mais également avec l'accroissement des connaissances juridiques, économiques et sociales à acquérir pour pouvoir négocier sur différents thèmes abordés par l'employeur. Si dans une grande entreprise, l'activité de négociation est quotidienne et régulière, elle tend à être davantage exceptionnelle dans une entreprise de moins de 300 salariés. Plus largement, pour être en capacité d'investir un mandat de négociateur, les militants tendent à acquérir des savoirs et savoir-faire par l'exercice d'autres mandats de représentation des salariés (DP, CE, CHSCT…). Au cours du mandat de négociation, les structures internes au syndicat permettent au militant d'avoir accès à et de développer des ressources liées à l'exercice de la négociation. De plus, des mandats à dimension juridique tendent à être cumulés avec le mandat de délégué syndical, notamment celui de conseiller prud'homal ou de conseillé du salarié, ce qui amène les militants à cumuler, en plus des savoirs à dimension juridique, économique et sociale pour partie liés à l'exercice des mandats de représentants élus au comité d'entreprise notamment, des savoirs à dimension juridique autres que ceux liés à la pratique de la négociation dans les relations collectives de travail et ainsi, par imprégnation régulière de rapports diversifiés au droit, contribuer à une forme de sédimentation des savoirs juridiques.

On peut souligner la (re)production d'une logique dans la prise du mandat : pour être en capacité de négocier face à l'employeur et à ses représentants en petite comme en grande entreprise, cumuler divers mandats de représentants dans l'entreprise et au sein du syndicat permet d'acquérir ou de développer les savoirs – au sens de connaissances, compétences et attitudes – nécessaires pour « tenir son rôle » de négociateur. Cette logique n'est pas propre à la CFDT, elle est antérieure à et tend à être renforcée par la loi sur la représentativité.
On a également interrogé les modalités prises par la diffusion et la transmission d'information au sein de l'organisation – fédérale ou syndicale – et de l'entreprise. Informer et être informé constitue un enjeu tant à l'intérieur du syndicat qu'au sein de l'entreprise. À l'intérieur du syndicat, les rapports entretenus entre DSC et fédération ou DS et syndicat participent aux canaux informels de formation des négociateurs et permettent aux responsables fédéraux et syndicaux de jouer un rôle à la fois de transmission d'information et de contrôle des « bonnes » pratiques de négociation au regard des lignes de conduite déterminées dans l'organisation. Au sein de l'entreprise, l'accès à l'information constitue un enjeu pour le négociateur, les pratiques patronales en grande comme en petite entreprise s'appuyant sur des stratégies qui jouent tant sur le contenu que sur la temporalité dans la transmission de données imposées par le législateur ou requise par les représentants de salariés. A ce titre, le rôle pris par « l'expert » peut tendre à dessaisir le négociateur de ses prérogatives de meneur de délégation.

Dans la poursuite de cette étude, on gagnerait également à interroger davantage les liens entre mode de gestion de l'entreprise et formes de juridicisation des rapports dans les relations collectives de travail. Si la Centrale valorise la logique de compromis sur la logique juridique et que ce leitmotiv ressort des discours des militants rencontrés, il semble que plus le mode de gestion de l'entreprise tend vers une forme de paternalisme, plus les rapports entre négociateurs CFDT et l'employeur tendent à se situer sur le terrain du droit et inversement, et plus le mode de gestion de l'entreprise tend vers une forme communément acceptée de « rationalisation managériale », plus les rapports entre représentants CFDT et de l'employeur tendent à développer des relations situées en dehors de la logique juridique pour favoriser la logique de compromis. Ce constat peut s'expliquer à la fois par un degré élevé de technicisation des négociations, lié à la taille de l'entreprise, et aux modes de contrôle exercés par les fédérations sur certains DSC comme sur certaines négociations d'entreprise jugées « importantes ». Ces modes de rationalisation des relations collectives de travail peuvent présenter le risque de développer les formes « d'illégalisme conventionnels » d'une part et, d'autre part, de favoriser la logique économique sur la logique de l'action syndicale comprise comme un des moyens de transmettre les revendications syndicales et plus largement salariales.

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, n° 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-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