

Les Mondes du Travail

Semestriel • numéro 30 • septembre 2023



Dossier
Travail, négociations, conflits :
quelles recompositions ?

Projet éditorial

Dans un monde en plein bouleversement, la centralité du travail est à la fois incontestable et, bien souvent, hautement problématique. S'il est toujours à dominante salariée, le travail se pluralise au travers des processus d'éclatement du statut de l'emploi, de l'émergence de figures se situant à la lisière du salariat tout comme par effet d'extension du chômage et de la précarité. La division sociale du travail s'entrecroise avec une division sexuelle du travail dont l'écho résonne autant dans l'espace privé que public. Polarisées socialement, les relations de travail ne sauraient être abordées sans prendre en compte l'action collective et les relations professionnelles tout comme l'action publique ou celle des entreprises. C'est pourquoi « Les Mondes du Travail » souhaitent contribuer au décloisonnement des problématiques de recherche sur le travail, l'emploi et les relations professionnelles.

Les Mondes du Travail est une revue éditée par l'association du même nom. Elle développe une orientation critique à l'égard des réalités contemporaines du travail, en lien avec le hors-travail et la structuration sociale en général.

Les Mondes du Travail est une revue interdisciplinaire et s'adresse autant au monde de la recherche et de l'enseignement qu'à celui des acteurs sociaux.

Coordination de la rédaction: Sophie Bérout, Jérôme Pélisse

Comité de rédaction

Sophie Bérout, Stephen Bouquin, Meike Brodersen, José Angel Caldéron, Pascal Depoorter, Saphia Doumenc, Anne Dufresne, Claire Flecher, Nathalie Frigul, David Gaborieau, Marc Loriol, Séverin Muller, Jérôme Pélisse

Conseil scientifique :

Paul Bouffartigue (sociologue), Patrick Cingolani (sociologue), Antonella Corsani (sociologue, économiste), Marie-Anne Dujarier (sociologue), Marc Fourdrignier (sociologue), Odile Henry (politiste), Héléna Hirata (sociologue), Michel Lallemand (sociologue), Alain Maillard (sociologue), Esteban Martinez (sociologue), Daniel Mercure (sociologue), Françoise Piotet (sociologue), Emmanuel Quenson (sociologue), Jens Thoemmes (sociologue), Georges Ubbiali (sociologue), Karel Yon (sociologue).

Correspondants :

Mateo Alaluf (sociologue, Université Libre de Bruxelles), Michael Burawoy (sociologue, université de Los Angeles, Etats-Unis), Juan Montes Cato (Buenos Aires, Argentine), Vassil Kirov (sociologue, Université de Sofia, Bulgarie), Michele La Rosa (sociologue, Université de Bologne, Italie), Salvo Leonardi (juriste, IRES, Rome, Italie), Pablo Lopez Calle (sociologue, Université de Madrid, Espagne), Esteban Martinez (sociologue, Université Libre de Bruxelles, Belgique), Daniel Mercure (sociologue, Université de Laval, Québec), Sian Moore (Greenwich University), Royaume-Uni), Kirsty Newsome (Sheffield University), Andres Pedreno (Université de Murcia, Espagne), Georgia Petraki (sociologue, Université d'Athènes-Pantheon, Grèce), Jean Vandewattyne (sociologue, Université Mons-Hainaut, Belgique).

Directeur de publication :

Stephen Bouquin

info@lesmondесdutravail.net // www.lesmondесdutravail.net

Siège social : Les Mondes du Travail – 113, Rue de l'Etoile – 80 000 Amiens

Photo couverture Jérôme Pélisse

Conception maquette par Svetla Konstantinova et conception logo par Teresa Sdravlewich

1 GRAND ENTRETIEN

Grèves et relations professionnelles en Grande-Bretagne et en Allemagne

Entretien avec Dave Lyddon et Martin Kuhlmann, par Sophie Bérout, Delphine Corteel et Jérôme Pélisse

3

2 DOSSIER

TRAVAIL, NÉGOCIATIONS, CONFLITS. QUELLES RECOMPOSITIONS ?

Coordination par Sophie Bérout et Jérôme Pélisse

Introduction au dossier. La situation paradoxale des syndicats: entre affaiblissement et mobilisations.

Sophie Bérout et Jérôme Pélisse

19

Section I - Périmètres et jeux d'échelles autour des réformes

« Au plus près du terrain » ? De la décentralisation de la régulation à la concentration des pouvoirs.

Camille Dupuy et Jules Simha

37

Des conflits ouverts au « dialogue social ». Les stratégies patronales pour contourner les oppositions syndicales au travail de nuit et du dimanche dans le grand commerce parisien.

Pauline Grimaud

55

Section II - Une diversité accrue des thèmes des négociations

De la prévention des risques professionnels. le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE

Fabien Brugère, Sabine Fortino, Lucie Goussard, Guillaume Tiffon

71

La managérialisation de la question sociale dans une multinationale de la distribution sportive

Pierre Rouxel

89

La parentalité dans la négociation collective. Un enjeu managérial plutôt que syndical

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

103

Le paradoxe du télétravail

Jens Thoemmes

119

Section III - Des acteurs transformés par les réformes

Les DRH face aux réformes du droit du travail

Chloé Biaggi 137

Les pratiques syndicales saisies par la logique électorale.

Une approche ethnographique

Timoté Hebert 153

Les conseillers des salariés: représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?

Gwendal Roblin 169

3 D'ICI ET D'AILLEURS

Néolibéralisme exacerbé au Brésil : dégradation sociale et dévastation de l'environnement

Andréia Galvão et José Marcos Nayme Novelli 185

4 NOTES DE LECTURE

Stephen Ackroyd et Paul Thompson, *Organisational Misbehaviour*, 2022, 322 p.

par Jan-Christian Karlsson 201

Matt Vidal, *Management Divided. Contradictions of Labor Management*, 2022, 350 p.

par Grégor Bouville 205

Olivia Foli, *Les paroles de plainte au travail. Des maux indicibles aux conversations du quotidien*, 2023, 265 p.

par Marc Loriol 208

John Kelly, *Rethinking Industrial relations : Mobilisation, Collectivism and Long Waves*, 1998, 189 p.

par Stéphen Bouquin 210

grand entretien

Grèves et relations professionnelles en Grande-Bretagne et en Allemagne

Un entretien croisé avec Dave Lyddon et Martin Kuhlmann

Mené par écrit en juin et début juillet 2023, cet entretien croisé réunit deux chercheurs spécialistes des relations professionnelles, Dave Lyddon et Martin Kuhlmann, respectivement Honorary Fellow à Keele University et Directeur du Soziologisches Forschung Institute Göttingen (SOFI). Il a été réalisé par Sophie Bérout, Delphine Corteel et Jérôme Pélisse. Jérôme a traduit l'anglais et Delphine l'allemand.

Dave Lyddon est historien des relations industrielles. Il a notamment publié en 2021 « Walter Citrine: Forgotten Statesman of the Trades Union Congress » in *Labour History Review*: Volume 86, Issue 3, pp. 453-473, vol.86(3) et « Strike ballots under the 2016 Trade Union Act: Unions mobilise to counter the latest legal onslaught », in *Industrial Relations Journal*, 479-501, vol. 52(6). Il est aussi coordinateur avec Heiner Dribbush, Sjaak vandervelden et Kurt Vandaele de *Strikes Around the World, 1968-2005 Case-studies of 15 Countries*. Amsterdam University Press, 2007. Contact : d.lyddon@keele.ac.uk

Martin Kuhlmann est sociologue. Il a de son côté publié notamment en 2023, « Democratized Work: Concepts and Practices » (avec Roberto Frega). In: Herzog, Lisa; Zimmermann, Bénédicte (Hrsg.): *Shifting Categories of Work. Unsettling the Ways We Think about Jobs, Labor, and Activities*, Abingdon: Routledge, pp. 87-101 ainsi que, par exemple, avec Stefan Rüb, Kristin Carls, Berthold Vogel, Svetlana Winter, Svetlana, Rüdiger von Krause, "Digitalisierungskonflikte. Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse" *Study 464*, November 2021, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Contact : martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de

Sophie Béroud, Delphine Corteel et Jérôme Pélisse : *Pour commencer, nous souhaiterions savoir, selon vous, ce qu'il en est de la recrudescence des grèves et plus largement des conflits sociaux au Royaume-Uni et en Allemagne. L'actualité témoigne d'une telle recrudescence mais quelles formes prend-t-elle ? Concerne-t-elle le secteur public prioritairement ou également le privé ? S'agit-il de grèves sectorielles ou plus localisées et en quoi sont-elles liées à la période post-Covid et, depuis l'année dernière, à une inflation qui est fortement répartie à la hausse dans toute Europe ?*

Dave Lyddon : L'inflation galopante des deux dernières années a provoqué la première vague de grèves sérieuses au Royaume-Uni depuis des décennies. Le krach financier de 2008 avait permis au gouvernement de coalition de 2010 (conservateurs / libéraux démocrates) d'imposer une politique d'austérité aux services publics, qui s'est poursuivie sous tous les gouvernements conservateurs qui se sont succédé au pouvoir. Mais les taux d'inflation généralement bas n'ont entraîné qu'une lente détérioration du niveau de vie de nombreuses personnes, en particulier dans les services publics, du moins jusqu'en 2022.

Au cours des dix années qui se sont écoulées, depuis la grande grève d'une journée sur les retraites dans la fonction publique, en novembre 2011, divers groupes professionnels ont été en conflit régulier avec leurs employeurs, tels que les cheminots et les personnels universitaires. Ces groupes ont été rejoints par beaucoup d'autres depuis la mi-2022. Dans les services publics, il s'agit notamment des infirmières, des kinésithérapeutes, des ambulanciers et des médecins, et plus largement des fonctionnaires et des enseignants. Outre les cheminots, les postiers (un autre groupe anciennement public) occupent également une place importante. Pourtant, une loi de 2016 a radicalement limité la « liberté de grève » des syndicats (il n'existe pas de droit de grève positif pour les syndicats ou les travailleurs au Royaume-Uni) et la manière de mener cette grève (les détails seront abordés dans la deuxième question). Des seuils minimaux de participation aux votes préalables indispensables à toute action gréviste ont été exigés et, s'ils sont atteints, le mandat issu du vote pour engager la grève n'est valable que pour six mois. J'ai publié un article dans *Industrial Relations Journal* en 2021 montrant que, dans l'ensemble, les syndicats avaient relevé le défi et s'étaient organisés (aussi bien les directions que la base) pour dépasser ces seuils et procéder avec succès à de nouveaux scrutins. La plus grande difficulté a été d'atteindre un taux de participation de 50% (pour les votes par correspondance – la seule méthode autorisée depuis 1993) pour de très grandes unités de négociation nationales d'employeurs multiples dans les services publics, comme dans la santé, les écoles, collèges et universités, les administrations locales ou la fonction publique nationale.

Le syndicat des universités, l'UCU (University and Collège Union), constitue une étude de cas intéressante sur ce plan. En janvier 2018, il a organisé un scrutin « désagrégé » auprès de 66 employeurs individuels concernant la réduction des montants de pension de leur régime de retraite. 59 d'entre eux ont atteint le seuil de participation requis, ce qui a conduit à 14 jours de grève sur quatre semaines.

Fort de cette expérience, le syndicat a tenté, plus tard dans l'année 2018, des scrutins séparés auprès de 144 employeurs sur les salaires, mais seuls huit d'entre eux ont atteint le seuil, et aucune action n'a donc été déclenchée. Quelques mois plus tard, un scrutin global sur les salaires n'a obtenu qu'un taux de participation de 41 %. Le syndicat s'est donc tourné vers des scrutins séparés, même si simultanés, sur les salaires et les pensions en octobre 2019. Après les fermetures pour cause de pandémie, en octobre 2021 et en avril 2022, il a réitéré ces actions, mais avec des résultats décroissants, même si dans chaque cas plusieurs jours de grève ont été menés. Bien que certaines journées de grève aient été annulées, le syndicat a désormais instauré une tradition de grèves régulières, très différente des grèves sporadiques d'une journée qui avaient parfois lieu au cours des deux décennies précédentes. L'UCU a même innové en s'engageant dans un « boycott de la notation et de l'évaluation ». Cela a conduit certaines universités à retenir les salaires – parfois la totalité, parfois 50 % – et une douzaine de sections syndicales font depuis grève contre cette mesure, soit indéfiniment, soit par intermittence. Début juillet 2023, le succès du boycott a contraint l'association des employeurs universitaires à demander une réunion avec le syndicat sur la question des salaires – le conflit est donc toujours en cours.

Ailleurs, le principal syndicat de la fonction publique (PCS, Public and Commercial Services Union) n'a toutefois pas réussi à obtenir un taux de participation de 50 % lors des scrutins nationaux de 2018 et 2019. En 2022/23, il a donc organisé des scrutins séparés auprès de plus de 200 employeurs distincts et a fait grève auprès de ceux (plus de la moitié) pour lesquels il avait obtenu un taux de participation de 50% ou plus. Le principal syndicat d'infirmières (le RCN, Royal College of Nursing of the United Kingdom), historiquement anti-grève (il a organisé une seule grève il y a quelques années en Irlande du Nord où les nouvelles règles ne s'appliquent pas) n'a pas non plus jugé pertinent de prendre le risque d'un scrutin global et il a donc organisé des scrutins séparés pour les centaines d'employeurs du NHS. Enhardi, il a toutefois récemment tenté d'organiser ce scrutin sur une base globale, qui s'est révélé un échec (avec 42% de votants pour seulement). Il a donc signé un accord qui prévoit des augmentations substantielles (entre 4 et 6%), même si le salaire de base reste inchangé... et même si cela reste bien inférieur à l'inflation. Ce syndicat, tout comme celui des physiothérapeutes, ont tout de même eu beaucoup plus de succès que le principal syndicat, Unison, qui prétend être le plus grand syndicat de la santé et organise l'ensemble des services, contrairement aux syndicats « professionnels » de la santé qui sont principalement à vocation unique. Unison n'a en effet pu franchir le seuil que chez une poignée d'employeurs non ambulanciers. Pour rester dans ce secteur de la santé, le syndicat des médecins, la British Medical Association, a quant à lui connu plusieurs grèves de médecins débutants (3 jours ; 4 jours ; 3 jours, et 5 jours sont prévus à la mi-juillet). Il est même prévu que les médecins seniors fassent également une grève de 48 heures à la mi-juillet, après celle des médecins débutants.

Du côté des syndicats ferroviaires et postaux, enfin, des grèves régulières

(généralement d'une journée) ont eu lieu à partir de juin 2022. Les cheminots du RMT (National Union of Rail, Maritime and Transport Workers) sont toujours en grève (après leur troisième scrutin semestriel). Les grèves chez 14 des plus grands opérateurs ferroviaires ont été maintenues, de même que, pendant plusieurs mois, les grèves sur les voies et la signalisation dans l'ensemble du pays. Mais le principal syndicat des conducteurs de train (Association of Locomotive Engineers and Firemen, ASLEF) a tendance à faire grève à des jours différents de ceux des autres syndicats ferroviaires. Les membres du RMT travaillant pour la société d'infrastructure ferroviaire, Network Rail, ont finalement accepté un accord de deux ans inférieur à l'inflation, d'une valeur de 9 % (mais allant jusqu'à 14 % pour les plus bas salaires). Une offre similaire de la part des opérateurs ferroviaires a été rejetée parce qu'elle était assortie de conditions - pour le RMT, cela signifiait davantage de suppressions de contrôleurs dans les trains et de fermetures de guichets. Début juillet, des fermetures massives de guichets au cours des deux ou trois prochaines années viennent d'ailleurs d'être annoncées par la direction.

Pour finir, les dockers de Liverpool et de Felixstowe sont peut-être ceux qui ont eu le plus de succès en terme de pouvoir d'achat, après deux séries de grèves, qui ont fortement perturbé des chaînes d'approvisionnement déjà fragilisées. Les augmentations sont substantielles à Felixstowe : 15,5 % et 1 500 £ sur deux ans. Liverpool a connu deux semaines de grève, une semaine de reprise du travail, une semaine de grève, une semaine de reprise du travail, puis deux autres semaines de grève, avant que les employeurs ne concèdent de leur côté 14 à 18% d'augmentation de salaire sur un an. A contrario des dockers, parmi les mobilisations inattendues, un autre groupe professionnel a par ailleurs été celui des avocats pénalistes, dont les honoraires fixés par le gouvernement ont été réduits. N'ayant pas de syndicat et n'étant donc pas soumis aux lois imposant l'organisation de scrutins, ils ont mené des vagues de grève au cours de l'été 2022, forçant le gouvernement à accepter un accord, sans toutefois obtenir la totalité de leurs revendications. Enfin, une dernière action inhabituelle et très efficace a eu lieu dans l'enseignement scolaire en janvier 2021, lorsque le principal syndicat d'enseignants (National Education Union, NEU) a conseillé à ses membres d'utiliser un article peu connu d'une loi sur les droits individuels du travail pour informer individuellement leurs employeurs qu'ils ne travailleraient pas en raison de conditions dangereuses, en raison de la pandémie. Cela a contraint le gouvernement à retarder l'ouverture des écoles après les vacances de Noël et du Nouvel An.

Martin Kuhlmann : En comparaison internationale, les grèves sont traditionnellement rares et brèves en Allemagne. Cette situation est restée globalement stable ces dernières années, quoiqu'on observe des différences selon les secteurs.

Dans le secteur industriel, il n'y a pas d'augmentation des conflits et pas de transformation du type de grève. Depuis de nombreuses années, les grèves d'avertissement y sont restées la règle¹ et se déroulent surtout dans

1. Il s'agit de grèves organisées dans le cadre des négociations salariales.

les secteurs couverts par les deux grands syndicats IG Metall et IG BCE². Elles sont plus fréquentes dans le secteur de la métallurgie en particulier dans le secteur automobile qui est fortement organisé, et où l'on compte la majorité des jours perdus pour cause de grève en raison du nombre de grévistes impliqués.

Sur la période 2012–2021, le nombre annuel moyen de jours d'absence pour cause de grève pour 1.000 travailleurs a légèrement augmenté par rapport à la période précédente, pour atteindre 18 jours. Les chiffres sont légèrement supérieurs à ceux du Royaume-Uni (13 jours d'absence pour la période 2012–2019). Mais ils sont encore loin de ceux de pays comme la France ou la Belgique (plus de 90 jours) ou de la plupart des pays scandinaves ou de l'Espagne (autour de 50 jours d'absence). Depuis 2012, le nombre de grèves est passé à un peu plus de 200 par an, impliquant la plupart du temps environ un million de travailleurs et seulement quelques centaines de milliers de travailleurs en l'absence de grève dans l'industrie métallurgique et électrique. D'un point de vue purement quantitatif, le nombre de jours d'absence pour cause de grève reste nettement plus élevé dans l'industrie manufacturière (secteur industriel). Mais depuis plusieurs années, la fréquence des grèves est relativement élevée dans certains secteurs des services et les transports (ferroviaire et aérien).

Les premières grandes vagues de grèves et la multiplication des luttes dans les crèches, la santé et les services à la personne sont liées au faible niveau de rémunération associé à une charge de travail élevée. En Allemagne aussi, ces activités sont souvent mal rémunérées et ont fait l'objet de mesures d'économie. La pandémie a révélé le manque de main d'oeuvre et l'importance de ces activités. Bien que les salaires aient sensiblement augmenté dans certains métiers du care et que des améliorations aient été apportées dans les domaines de la formation et de l'évaluation des besoins en personnel, le mécontentement de ces travailleurs essentiels reste considérable. Des études montrent que le fait que les applaudissements publics pendant la pandémie n'aient pas été suivis d'effets en termes de charge et de conditions de travail a plutôt aggravé leur mécontentement. Dans les domaines les plus faiblement rémunérés, l'augmentation de l'inflation explique aussi en partie l'intensification des conflits.

Ceci étant dit, les mouvements de grève en Allemagne dépendent toujours de syndicats bien organisés et actifs (IG Metall, mais aussi Verd.di, EVG, GDL³) ainsi que de l'existence de structures patronales capables de négocier et prêtes à le faire. Il est difficile d'expliquer autrement le fait que les grèves soient très rares, voire absentes dans des secteurs d'activité, également mal payés et où les conditions de travail sont mauvaises, comme le commerce de détail, le secteur du nettoyage ou de larges pans de la production alimentaire ainsi que de la restauration/hôtellerie. Même au sein du secteur des transports, on constate une nette différence entre le transport de marchandises, qui dans le passé était principalement organisé par le secteur privé, et le transport de personnes, qui reste fortement organisé par le secteur public.

2. En Allemagne, les syndicats sont organisés par branche ou par secteur économique.

3. Verdi est le syndicat des services, EVG celui des transports et en particulier du transport ferroviaire, GDL le syndicat des conducteurs de locomotives.

Au-delà de l'existence de syndicats forts et bien implantés, l'arrivée de petits syndicats professionnels isolés qui viennent concurrencer les syndicats établis, comme le GDL (syndicat des conducteurs de locomotives) par exemple, explique l'intensification des conflits dans les secteurs des transports ferroviaires, du transport aérien, mais aussi dans le secteur hospitalier. Il faut signaler que cette situation est plutôt atypique pour le système allemand de relations professionnelles.

En ce qui concerne les causes de grève, il est difficile de séparer les effets post-Covid de l'inflation qui, en Allemagne, est un moteur important des conflits collectifs et de l'intensité des grèves. Dans les ports maritimes de Bremen et Hambourg, par exemple, des grèves importantes ont eu lieu en 2022 pour la première fois depuis de nombreuses décennies, en raison non seulement de la consolidation économique et de l'augmentation de la demande dans la logistique portuaire, mais aussi de l'inflation élevée et de la forte croissance de l'emploi à bas salaire dans le secteur logistique au cours des années précédentes.

Par ailleurs, IG Metall et Ver.di, ont vu leur nombre d'adhérents augmenter dans un contexte de revendications plus exigeantes et d'intensité conflictuelle accrue. Cela peut expliquer l'engagement des syndicats dans les grèves. IG Metall, pour qui la période du covid s'est accompagnée d'une chute massive du nombre d'adhérents, renoue ainsi avec une longue phase d'augmentation progressive des effectifs dans les années précédant le covid. Pour le syndicat des services Ver.di, les augmentations importantes d'adhérents sont une expérience nouvelle et un moteur supplémentaire pour les conflits collectifs.

Avant même le covid et l'inflation, les questions de salaire jouaient un rôle central dans les négociations collectives et les grèves, même si elles ont récemment pris une place de plus en plus importante. On observe toutefois quelques aspects nouveaux, qui pourraient être particulièrement intéressants en comparaison internationale. Ainsi, dans la métallurgie, le syndicat IG Metall a remporté des succès importants juste avant le covid (négociations collectives 2018 pour les années 2019 et suivantes) en convenant pour la première fois d'une possibilité de choix entre une augmentation de salaire ou des jours de congés supplémentaires, garanti par la convention collective. D'un autre côté, dans le secteur de la santé, des grèves dans certaines cliniques ont, pour la première fois, porté sur la nécessité d'un volume minimum de main d'œuvre et ont été victorieuses.

L'harmonisation des réglementations sur les salaires et le temps de travail entre l'Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne de l'Est (augmentation des salaires et réduction du temps du travail sur le territoire de l'ancienne RDA) a aussi joué un rôle important ces dernières années, notamment dans la métallurgie et a eu un important effet mobilisateur. En outre, dans les branches où les organisations patronales sont faibles, dans les nouvelles branches, par exemple les services, ou encore en Allemagne de l'Est, l'élaboration des conventions collectives et leur application régulière continue d'être l'objet de conflits.

Sophie Bérout, Delphine Corteel et Jérôme Pélisse : *En France, les relations professionnelles ont été fortement affectées par des réformes institutionnelles et juridiques depuis une quinzaine d'années (loi sur la représentativité syndicale et logique électorale, transformation des instances de représentation dans les entreprises et décentralisation des négociations, etc...) : est-ce le cas dans vos pays, de quelle manière, avec quels effets ? Dans quelle mesure l'État, dont on connaît le poids en France mais qui n'est pas nul au Royaume-Uni et en Allemagne dans les années 2010, pèse-t-il dans la reconfiguration des relations professionnelles ? Plus largement, la puissance publique sert-elle de levier aux acteurs, et à qui, pour modifier les rapports de force sur le lieu de travail et les luttes entre capital et travail, dans un sens (protection des salariés) et/ou dans l'autre (protection du capital) ?*

Dave Lyddon : Comme nous l'avons déjà mentionné, d'importants changements ont été apportés aux manières dont les grèves peuvent être organisées. Cette situation peut même potentiellement s'aggraver avec une nouvelle législation proposée par le gouvernement, en cours d'examen en ce moment au Parlement. Le projet de loi 2023 sur les grèves concerne les niveaux de service minimum. Il vise principalement les transports (notamment ferroviaires), la santé, l'éducation et les services d'incendie. Il suppose néanmoins que les employeurs prennent des mesures à la fois contre les syndicats et contre leurs propres travailleurs, ce que certains pourraient être réticents à faire dans la pratique.

Un deuxième problème est celui des organes de révision des salaires, créés principalement dans les années 1980 pour faire face aux grèves dans l'enseignement scolaire et dans certaines parties du service de santé. Les gouvernements successifs ont estimé que ces organes dits « indépendants » permettraient d'éliminer les conflits liés à la détermination des salaires. Bien qu'il ait connu des problèmes périodiques, ce système s'est effondré (mais n'a pas encore été abandonné) sous l'effet de l'inflation récente. Dépassé, le gouvernement a été contraint de négocier directement avec les différents groupes de syndicats du NHS en Angleterre. Sa principale tactique a consisté à diviser les syndicats entre eux et à essayer de persuader le public qu'il était raisonnable de n'augmenter les salaires que d'un niveau inférieur à l'inflation, après pourtant des années d'austérité. La plupart des syndicats ont accepté (bien qu'Unite soit toujours en grève en juillet 2023), mais les membres du principal syndicat d'infirmières ont voté contre la dernière offre, bien que sa direction ait recommandé d'approuver la proposition du gouvernement. Au Royaume-Uni, les services publics sont particulièrement décentralisés et les administrations écossaise et galloise se sont montrées plus favorables à des améliorations (dans certaines limites) des offres initiales de l'organisme de révision des salaires pour la santé et l'éducation (l'Irlande du Nord n'ayant pas de gouvernement en exercice, la situation y est moins claire).

Un troisième problème concerne les changements majeurs dans les conditions d'emploi. C'est dans les secteurs ferroviaire et postal que ce problème se pose avec le plus d'acuité. Dans le premier, les employeurs (soutenus par le gouvernement qui les subventionne) insistent pour supprimer la

plupart des guichets de gare et obliger les travailleurs à travailler par roulement les sept jours de la semaine, ce à quoi la plupart d'entre eux ont résisté jusqu'à présent. En contrepartie, ils continueraient à bénéficier d'augmentations salariales... inférieures à l'inflation ! Les directions des services postaux veulent également imposer le travail sept jours sur sept et introduire les pratiques de livraison associées aux livreurs de colis indépendants. Une crise sévit actuellement au sein du syndicat postal, car les dirigeants se sont abstenus de voter sur l'offre de l'employeur, craignant que les membres ne s'y opposent.

Ailleurs, un certain nombre de groupes ont fait l'objet de « licenciements et réembauches », c'est-à-dire que les travailleurs sont effectivement licenciés puis réembauchés dans de moins bonnes conditions. Le salaire et les heures de travail ne sont pas les seuls à être affectés. Les cotisations et les prestations de retraite (très importantes dans la mesure où la pension de l'État est très faible par rapport à de nombreux pays) ont été constamment menacées. Même dans ce que l'on appelle le secteur des écoles indépendantes (c'est-à-dire privées), des grèves ont eu lieu, notamment en raison de la volonté des employeurs de se retirer du régime de retraite des enseignants (qui couvre une grande partie du secteur de l'éducation publique) en raison de l'augmentation des cotisations patronales à ce régime. Même les enseignants de l'ancienne école du premier ministre Rishi Sunak – le Winchester College – ont gagné un scrutin de grève sur les salaires avant qu'un compromis ne soit trouvé.

Plus généralement, l'État ne soutient pas la négociation collective, et ce depuis les années 1980. Les salariés bénéficient d'une protection juridique limitée. Le montant de « l'indemnité légale de maladie », accordée aux employés qui ne bénéficient pas des accords d'entreprise, ou lorsque les droits de l'entreprise sont épuisés, représente la plus faible proportion des salaires dans les pays de l'OCDE (18 % seulement du salaire moyen en 2019). Cela a posé un problème majeur pendant la pandémie, obligeant de nombreuses personnes à travailler alors qu'elles étaient malades. Quant aux protections contre le licenciement, elles sont également faibles, tout comme les niveaux de traitement des fonctionnaires.

Martin Kuhlmann : Un débat sur l'avenir du modèle allemand de relations industrielles s'est tenu il y a près de dix ans. Si les formes institutionnelles ont été maintenues, on observe toutefois une perte progressive de substance.

Pour comprendre cette dynamique, il est important de rappeler certaines caractéristiques fondamentales du système allemand de relations industrielles, notamment sa structure duale. En matière de fixation des salaires et de conventions collectives en général, les parties signataires à la convention collective (associations patronales et syndicats) disposent d'une « autonomie tarifaire » inscrite dans la Constitution. A quelques exceptions près, il n'y a eu aucun changement en la matière. Bien que favorables depuis le milieu des années 1990 à une flexibilisation et une décentralisation des conventions collectives, les employeurs n'ont pas remis en question les

4. En effet, les conventions collectives ne s'appliquent que dans les entreprises dont la direction est membre d'une association patronale signataire d'une convention et bon nombre d'employeurs ont quitté les associations patronales ou, à l'Est, ne les ont pas rejoint.

5. D'où l'appellation de système dual avec d'une part le Betriebsrat, ou Comité d'Entreprise/Etablissement avec des représentants élus sur une liste unique et d'autre part le syndicat, à l'échelle de l'entreprise avec des Vertrauensleute ou délégués du personnel, et de la fédération/branche sectorielle pour la négociation des conventions collectives.

6. Note des traducteurs : sur la logique de la dérogation qui a profondément marqué le Code du travail en France, voir L. Machu et J. Péglise, « Vies et victoire d'un instrument juridique (partie 1) : la dérogation dans l'histoire du droit du travail (fin 19^{ème} – années 1930) », *La Revue de Droit du Travail* n°6, 2019, p. 407-413 et Idem, « Vies et victoire d'un instrument juridique (partie 2) : des usages contemporains à la fin de la dérogation en droit du travail », in *La Revue de Droit du Travail* n°9, 2019, p. 559-569.

conventions collectives en tant qu'institution. Le fait que l'Allemagne ait été un late comer en matière de législation sur les salaires minimums s'explique aussi de cette manière. Les syndicats se sont longtemps opposés aux salaires minimums légaux en invoquant l'autonomie tarifaire et la garantie de salaires – plus élevés – grâce aux conventions collectives. Ils n'ont changé d'attitude que lorsqu'il est devenu évident que des pans de plus en plus importants du marché du travail n'étaient plus couverts par des conventions collectives et des salaires conventionnels⁴.

Le deuxième pilier des relations industrielles en Allemagne est la législation sur la cogestion (1976) et la loi sur l'organisation des entreprises (établie en 1952 et révisée en 1972, 2001 et 2021), qui établit les droits des représentants élus des travailleurs. La grande majorité des membres des comités d'entreprise sont des syndicalistes issus des principaux syndicats industriels et il existe des liens personnels et stratégiques étroits entre les comités d'entreprise et les syndicats. Cependant, ces deux organisations sont formellement séparées⁵. Les comités d'entreprise contrôlent le respect des conventions collectives et peuvent conclure des accords complémentaires. Toutefois, ils ne peuvent le faire que sur des points ne sont pas habituellement réglés par des conventions collectives de branche à moins de proposer des standards meilleurs que ceux des conventions collectives. Les accords d'entreprise prévoyant un moins-disant par rapport aux conventions collectives existantes (dérogations tarifaires) ne sont autorisés qu'avec l'accord des parties à la convention collective⁶. Ces questions ont été fortement débattues avec le début de la négociation « d'accords de concession » au niveau des entreprises depuis le milieu des années 1990 et l'augmentation massive des accords de sauvegarde des sites dans les années 2000.

Après de vives discussions internes, le syndicat IG Metall, le plus grand et le plus important sur le plan politique, a finalement conclu en 2004 avec les employeurs l'accord dit de Pforzheim, qui stipule – pour la première fois – que les entreprises ont la possibilité de déroger aux conventions collectives en vigueur en cas de difficultés économiques, de préservation du site ou d'investissements importants. Des négociations avec le comité d'entreprise, avec la participation des syndicats, et – dans la plupart des cas – la garantie de l'emploi et des investissements en constituent les conditions préalables. Le syndicat doit toutefois approuver l'accord conclu au niveau de l'entreprise – des votes des membres du syndicat ont souvent lieu sur le lieu de travail. Considérée par certains comme l'ouverture d'une boîte de Pandore, par d'autres comme une tentative de réguler des réalités de fait déjà répandues, cette nouvelle réglementation a été accompagnée, au niveau politique et étatique, de débats sur l'avenir des conventions collectives, mais elle a finalement été approuvée par les partenaires sociaux eux-mêmes. Les changements ainsi introduits dans les conditions matérielles du travail (en particulier la baisse des salaires et l'allongement de la durée du travail au-delà de la semaine de 35 heures convenue au cours de la décennie précédente) sont certainement l'exemple le plus clair et de facto le plus lourd de conséquences de la dynamique de continuité institutionnelle et de perte progressive de substance qui caractérise l'Allemagne.

Ce processus de perte de substance n'a pas été déclenché par des acteurs politiques ou l'action des institutions étatiques, mais par le trio de la mondialisation économique forcée, de la financiarisation des stratégies d'entreprise (orientation vers la valeur actionnariale) et de l'orientation néolibérale renforcée des politiques publiques, qui marque les esprits depuis des décennies et qui a eu des conséquences particulièrement importantes dans le sillage de la réunification allemande. Les politiques publiques ont eu une influence plutôt indirecte sur les relations industrielles et ont surtout été efficaces à deux égards : outre les mesures d'austérité dans le secteur public, elles ont d'abord consisté en une privatisation à grande échelle (télécommunications, poste, chemins de fer). Sachant que les fonctionnaires n'ont pas le droit de grève, mais aussi comme dans d'autres pays, qu'il y en a de moins en moins dans les services publics, ces privatisations n'ont pas joué un rôle important en matière de grève. De fait, là où les grèves existent (crèches, soins à la personne), il n'y pas jamais eu de fonctionnaires, ou alors très peu. La privatisation n'a donc pas véritablement libéré de potentiel d'actions grévistes comme on aurait pu le penser, à l'exception des transports ferroviaires, mais dans ce cas, la concurrence entre deux syndicats, là aussi inhabituel en Allemagne, joue aussi un rôle. La seconde action des pouvoirs publics qui a eu une influence indirecte sur les relations professionnelles a été un vaste changement de la législation sur le marché du travail (lois Hartz de 2005), qui a notamment entraîné une baisse et une réduction de la durée des indemnités et une dégressivité accélérée dans le temps des allocations de chômage. Ces changements du début des années 2000 ont notamment accéléré l'expansion massive du secteur des bas salaires. Depuis, la controverse porte sur la question de savoir dans quelle mesure les processus de mondialisation et de financiarisation ont conduit à l'abandon d'un capitalisme rhénan marqué par le partenariat social et un rôle fort et actif de l'État. On perçoit assez bien un faisceau de dynamiques structurelles insidieuses.

Tant la portée des conventions collectives que la représentation par les comités d'entreprise ont régulièrement diminué. Il en va de même pour les effectifs des syndicats. Les raisons en sont multiples et vont de l'émergence de nouveaux secteurs (par exemple l'informatique, le commerce en ligne, les prestataires de services logistiques), du recul de l'emploi industriel et des grandes entreprises, également constaté en Allemagne, de la part croissante des travailleurs hautement qualifiés à l'extension, au transfert de l'emploi vers des secteurs à bas salaires et des services moins réglementés. Le recul de la portée des conventions collectives est également dû à l'évolution de l'Allemagne de l'Est et à la tendance des petites et moyennes entreprises à ne plus s'organiser en associations patronales depuis le milieu des années 1990, ce qui a conduit certaines associations à proposer des formes d'adhésion dites OT (Ohne Tarifbindung, sans obligation d'appliquer les conventions collectives en vigueur). On a là un autre exemple de continuité institutionnelle formelle accompagnée d'une perte de substance. En conséquence de ces développements, les relations professionnelles sont décrites depuis des années par la formule de mondes parallèles et fortement segmentés (théorie des trois mondes de Wolfgang Schroeder). Le premier monde com-

prend des secteurs de l'industrie orientés vers l'exportation (plutôt de grandes entreprises, mais aussi des entreprises de taille moyenne constructeurs de machines-outils et des fabricants spécialisés) ainsi que de grandes parties du secteur public. On y trouve des deux côtés (en particulier les syndicats IG Metall, IG BCE ou Ver.di, mais aussi les associations patronales) des acteurs capables d'agir et de s'engager avec un nombre important de membres. Le partenariat social, ou plus exactement, pour l'Allemagne, le partenariat conflictuel, est ici toujours aussi efficace, bien que dans ces secteurs également, les termes de l'échange se soient déplacés en faveur des employeurs.

Le deuxième monde se caractérise par des constellations plus fragiles, décentralisées et souvent contestées localement. Les conventions collectives sont moins efficaces ou seulement en partie, les syndicats (mais aussi les organisations patronales) sont souvent moins présents, les syndicats et les comités d'entreprise ont moins de capacité à s'imposer et les directions d'entreprise agissent de manière plus conflictuelle et souvent aussi plus situationnelle.

Dans le troisième monde, les syndicats et les organisations patronales, et donc la plupart du temps les normes des conventions collectives, ne jouent pratiquement aucun rôle ou représentent que de vagues orientations. Dans ce « tiers monde », les comités d'entreprise ont peu d'influence ou n'existent pas du tout – et leur création est même combattue par l'employeur. Comme dans le cas du premier monde, on peut identifier et localiser les entreprises de ce troisième monde : à côté de l'artisanat traditionnel, il s'agit surtout du secteur privé des services qui s'est fortement développé (en particulier l'informatique, les start-ups), des PME, ainsi que des entreprises d'Allemagne de l'Est.

Il est difficile d'estimer de manière fiable la part de ces trois mondes. Il est toutefois clair que le premier monde, qui se caractérise par un degré élevé de continuité et d'impact sur l'ensemble de la société, se rétrécit et que les deux autres mondes s'élargissent. Les tendances structurelles de l'économie et de l'emploi jouent un rôle central, en particulier dans la croissance du troisième monde.

Au final, les politiques publiques néolibérales actives n'ont pas entraîné de changement institutionnel en Allemagne. Les gouvernements conservateurs-libéraux depuis les années 1990 et les grandes coalitions de l'ère Merkel dirigées par des conservateurs – mais aussi l'intermède social-démocrate-vert de 1998 à 2005 – ont libéralisé le marché du travail et encouragé les privatisations, mais ont plutôt misé sur la continuité sur le plan institutionnel. Une commission mise en place par le gouvernement rouge-vert de Schröder en 2005 et chargée de réviser la participation des salariés aux décisions de l'entreprise n'a pas réussi à se mettre d'accord, si bien que tout est resté à l'état de chantier. Le nombre de sociétés anonymes codéterminées a cependant diminué de moitié par rapport au début des années 1990. Jusqu'à une date récente, il n'y a pas eu de réaction face aux changements

structurels évoqués et qui ont contribué à l'érosion de la substance tout en maintenant une continuité formelle. Cependant, on observe aujourd'hui quelques tentatives mineures et ponctuelles. Elles n'en sont pas moins importantes : (1) des réformes progressives de la loi sur l'organisation des entreprises (2001 et 2021) devraient élargir les possibilités d'influence des comités d'entreprise et les adapter aux nouvelles réalités ; (2) des lois/réglementations adoptées au niveau des Länder et de l'État fédéral obligent désormais les employeurs publics à tenir compte des conventions collectives lors de l'attribution des marchés publics ; depuis 2022, une réglementation fédérale sur le respect des conventions collectives s'applique également au secteur de la santé ; (3) Les salaires minimums et leur augmentation, l'introduction du « revenu citoyen » ainsi qu'une série de lois sur le marché du travail sont une première tentative de faire reculer le secteur des bas salaires. Ces initiatives de l'État n'ont cependant pas encore conduit à un renforcement substantiel des relations industrielles ou à une extension significative de la validité des conventions collectives. Malgré ces trois exemples, on ne peut pas parler d'un véritable changement de cap, mais le rythme et la portée des processus d'érosion se sont quelque peu ralentis ces dernières années. Les continuités institutionnelles jouent encore un rôle important dans la politique allemande et dans le système des relations professionnelles. On constate d'ailleurs d'autres lignes de continuité qui contribuent à stabiliser l'influence des syndicats, et notamment la formation professionnelle, l'administration du marché du travail, la sécurité sociale et la politique industrielle qui sont largement marquées par des structures et des politiques tripartites qui n'ont globalement pas changé.

Sophie Bérout, Delphine Corteel et Jérôme Pélisse : *Une dernière question peut porter sur le renouveau syndical. Posée depuis plus de deux décennies, avec des expériences d'organisation dans des secteurs très précaires (nettoyage, restauration rapide, grande distribution, etc.), quelles en ont été la portée et la contribution à un renouvellement des pratiques syndicales au Royaume-Uni et en Allemagne ? Quels sont les secteurs qui vous semblent aujourd'hui les plus porteurs de nouvelles dynamiques syndicales et pourquoi ? Enfin, dans quelle mesure les luttes contre les discriminations au travail d'une part, et celles pour la transition écologique d'autre part, sont-elles également porteuses de changements dans les pratiques syndicales et les relations professionnelles en entreprise ?*

Dave Lyddon : A mes yeux, les débats universitaires sur le renouveau syndical se sont avérés essentiellement stériles, même s'ils ont donné lieu à des subventions de recherche et à des articles dans des revues universitaires. Les syndicats ne peuvent pas se réinventer. Ils sont victimes de leur propre histoire et leur premier engagement a toujours été envers leurs membres existants. L'instinct institutionnel de survie s'est traduit en Grande-Bretagne par un processus de fusion continu, accentué lorsque le nombre total de membres n'augmente pas. Ainsi, les deux grands syndicats multisectoriels (Unite et GMB) ont continué à absorber la plupart des syndicats catégoriels ou professionnels restants du secteur privé. En dehors de ces deux syndicats et d'Unison (un syndicat multisectoriel dans les services publics et anciens services publics), la plupart des autres se limitent à un seul secteur et sou-

vent à une seule profession. Les syndicats mono-industriels dépendent de la fortune de leurs employeurs. Les grands syndicats multisectoriels ont des membres très divers, mais ne peuvent pas toujours généraliser les bonnes pratiques d'un groupe à l'autre.

Historiquement, la croissance syndicale s'est faite par grandes vagues, généralement associées à des conditions économiques favorables, à des gouvernements politiquement favorables, à une base militante active (souvent avec des tendances politiques de gauche), et des syndicats prêt à s'organiser à partir de la base. Ces conditions ont disparu depuis des décennies et ne peuvent être recréées de toutes pièces. Mais les récentes grèves montrent que ce que l'on pourrait appeler le syndicalisme « de base » à l'ancienne peut toucher une corde sensible, lorsque les dirigeants et les militants sentent que l'humeur de la lutte est en train de changer.

La recrudescence des grèves a touché une plus grande variété de groupes que pendant de nombreuses années : ceux qui ont une longue tradition de grève, comme les chemins de fer et le courrier postal (Royal Mail), mais aussi ceux qui ont une tradition plus récente (après 2000), comme le personnel universitaire, et même ceux et celles qui ont peu ou pas de tradition, comme les infirmières. Elle a également englobé les dockers qui avaient subi des défaites cuisantes dans les années 1980 et 1990. Les chauffeurs de bus, le personnel manuel des collectivités locales et les fonctionnaires - qui ont tous une tradition intermittente - ont également joué un rôle important à certains moments. Enfin, de nombreuses grèves plus modestes dans le secteur privé de l'industrie manufacturière ont eu lieu, même si elles n'ont guère fait parler d'elles. De fait, les grèves les plus réussies (avec des augmentations de salaire proches, égales ou supérieures à l'inflation actuelle) se déroulent généralement sur un seul lieu de travail, dans des entreprises à fort taux de syndicalisation, en position de force dans les négociations, prêtes à faire grève pendant de longues périodes, et généralement soutenues par des indemnités de grève élevées, comme dans les docks et les autobus. Les unités de négociation les plus importantes des services publics ont connu des actions discontinues sur de longues périodes, les dirigeants syndicaux s'inquiétant de conserver le soutien du public ; ces unités étaient aussi généralement trop importantes pour maintenir les indemnités de grève au-delà d'une période très limitée.

À contrario, de nombreux groupes de travailleurs précaires n'ont que peu participé à cette montée en puissance. Trois petits syndicats indie (indépendants) ont tout de même développé un syndicat indépendant a tenté d'organiser les livreurs de repas, qui sont techniquement des travailleurs indépendants. Tous ces syndicats ont connu un succès limité, mais ils ont été relégués au second plan depuis la pandémie. Même le syndicat radical des boulangers, qui a mené une série de grèves très limitées chez McDonalds en 2017, 2018 et 2019, n'a pas réussi à exploiter le choc inflationniste actuel. Mais les effets de l'inflation sur les bas salaires ont galvanisé les efforts de syndicalisation, par le syndicat GMB, chez Amazon. Après une grève spontanée officielle au cours de l'été 2022, l'entrepôt de Coventry a connu 16

jours de grève et le syndicat a réussi à obtenir un nouveau vote pour une nouvelle période de grève. Le GMB (troisième syndicat britannique) cherche à obtenir la reconnaissance du syndicat par l'employeur, par le biais d'une procédure juridique très difficile, afin de pouvoir négocier avec l'entreprise. Cette démarche a néanmoins été abandonnée très récemment car l'entreprise a recruté un grand nombre de nouveaux travailleurs, ce qui rend plus probable la défaite d'un scrutin sur l'adhésion au syndicat. Ailleurs, les travailleurs du secteur de la logistique (dont beaucoup appartiennent au syndicat Unite) ont profité des pénuries de main-d'œuvre et n'ont généralement pas eu besoin de faire grève pour modifier un peu en leur faveur les conditions d'emploi et de salaire.

Un dernier point peut être signalé : dans plusieurs syndicats, les indemnités versées par des caisses de grève sont devenues de plus en plus importantes. Unite, le syndicat dominant dans le secteur privé et signataire de la plupart des conventions collectives, a lancé une caisse de grève de 25 millions de livres en 2012 qui atteindra, en 2023, 70 millions de livres. Les indemnités de grève, qui s'élèvent à 30 livres par jour, peuvent être doublées à la discrétion du secrétaire général. Lorsque le secrétaire général d'Unite a annoncé que ces indemnités s'élevaient à 30 livres par jour et qu'il pouvait décider de les doubler, en 2017, en soutien aux salariés tenant le piquet de grève d'une compagnie de bus, la direction de l'entreprise a réglé le problème en quelques heures. Unite a normalisé la prestation à 50 livres en 2019, puis à 70 livres par jour en 2021, aucun gréviste ne devant néanmoins recevoir plus que son salaire net normal (après déduction des impôts et des assurances). Le principal syndicat d'enseignants rembourse de son côté depuis longtemps le salaire net d'une journée de travail de ses membres ayant participé à des grèves. Pour prendre un autre exemple, le syndicat des conférenciers a maintenant introduit l'indemnité de grève, tout comme le principal syndicat d'infirmières. Les syndicats ne veulent pas en effet que leurs membres soient contraints de reprendre le travail pour une raison financière. La mise en place de ces caisses de grève, l'organisation de prélèvements volontaires, et parfois obligatoires, pour les membres montrent sur ce plan qu'ils tentent de se donner les moyens de cette politique. C'est aussi, comme nous l'avons déjà souligné à maintes reprises, que lorsque les syndicats sont perçus comme étant en lutte, ils recrutent davantage de membres.

Enfin, alors que les syndicats défendent une « transition juste » vers une économie plus verte et à faible émission de carbone, dans la pratique, les grands projets – comme les liaisons ferroviaires à grande vitesse au nord de Londres – sont soutenus par les syndicats dont les membres travaillent dans les secteurs concernés. Cette situation reproduit l'expérience de l'énergie nucléaire. L'emploi « ici et maintenant » a toujours été au centre des préoccupations et la préoccupation pour la transition environnementale n'est pas au cœur des actions des syndicats au Royaume-Uni.

Martin Kuhlmann : Compte tenu des évolutions décrites ci-dessus, le renouveau syndical est limité en Allemagne, bien que le débat anglo-saxon sur le syndicalisme stratégique, le renouveau syndical et en particulier l'or-

ganizing (en partie basée sur la communauté) ait été largement repris par les chercheurs proches des syndicats et par les militants des grands syndicats⁷. Des projets et des initiatives isolés ont été lancés à ce sujet, tant au sein d'IG Metall que, plus encore, dans le secteur du syndicat des services Ver.di, mais ils ne se sont pas étendus. Toutefois, en réaction à la baisse progressive des effectifs observée depuis de nombreuses années, tous les syndicats ont fait du recrutement de nouveaux membres et d'entreprises jusqu'alors non organisées une priorité.

Les tentatives de revitalisation syndicale et de recrutement de nouveaux adhérents ont principalement reposé sur un travail actif au niveau des entreprises (activités plus proches de l'entreprise et mise à disposition de ressources sur place), de la branche et aussi sur un travail plus systématique en direction de groupes cible. Chez IG Metall, cela s'est traduit par la réactivation du travail d'organisation des cols blancs (*Angestellte* ou employé, le terme s'opposant explicitement à celui d'ouvrier ou « col bleu »), en proposant par exemple des groupes de travail dédiés aux ingénieurs ou aux informaticiens. On observe ce genre d'initiatives également chez Ver.di. On peut prendre d'autres exemples, comme les groupes de travail et les activités dédiées aux grandes entreprises à faible taux de syndicalisation (Siemens en est un exemple) ou les initiatives sectorielles dans des domaines peu organisés ou nouveaux, par exemple dans le secteur de la logistique, de l'énergie éolienne, de l'informatique, du commerce en ligne.

Dans une certaine mesure, les groupes de travail, les réseaux et les initiatives dans des domaines tels que le travail de plateforme/le commerce en ligne, les travailleurs indépendants en solo ou les livreurs à vélo ne représentent rien de plus que la poursuite des formes d'organisation existantes. Les deux syndicats de loin les plus importants, IG Metall et Ver.di, ont mis à disposition des ressources importantes pour prendre pied dans les branches émergentes en proposant des conseils ou en soutenant la création de comités d'entreprise. À cet égard, les offres pour les travailleurs indépendants en solo sont un exemple d'un groupe de salariés « découvert » par les syndicats. Les activités particulièrement médiatisées (création de comités d'entreprise) chez Amazon, par exemple, illustrent l'intensification de ces activités d'organizing, dans lesquelles les approches classiques de conseil et de soutien technique par des experts ainsi que le soutien organisationnel et logistique par des syndicalistes locaux ont également joué un rôle important. À l'occasion de scandales, comme par exemple les conditions de travail parfois illégales et souvent inhumaines de l'industrie allemande de la viande, les syndicats (en l'occurrence NGG⁸) ont en outre conclu une alliance avec le grand public et les acteurs publics – mais là encore, il ne s'agit en aucun cas d'une démarche réellement nouvelle et elle a déjà été pratiquée dans des cas antérieurs.

En revanche, un phénomène relativement nouveau dans plusieurs syndicats allemands est la pratique de plus en plus répandue depuis quelques années consistant à réaliser des enquêtes auprès de ces membres et des salariés, à utiliser les résultats pour des initiatives de politique générale et organisationnelle et à s'y référer pour accompagner les activités orientées

7. Dans la littérature internationale, la notion d'« organizing » fait référence aux pratiques syndicales organisationnelles visant à élargir la syndicalisation et la représentation des salariés, y compris de groupes minoritaires et traditionnellement peu représentés.

8. Syndicat de l'alimentation et de la restauration.

vers la participation à d'autres niveaux. On peut citer à titre d'exemple les enquêtes menées tous les cinq ans par IG Metall à l'approche des élections fédérales auxquelles participent plusieurs centaines de milliers de personnes, les enquêtes thématiques menées par les autres syndicats ou l'indice DGB Gute Arbeit sur la qualité du travail qui fait l'objet de relevés réguliers.

Pour finir, les concepts et activités politiques axés sur l'identité⁹ ne jouent pratiquement aucun rôle dans les syndicats allemands. La lutte contre les discriminations, par exemple dans le domaine du genre, est considérée par les syndicats comme faisant partie intégrante des dispositions des conventions collectives. Il est toutefois frappant de constater que les femmes occupent de plus en plus souvent des postes à responsabilité au sein des syndicats et des comités d'entreprise, même dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes. Les discussions syndicales se concentrent encore et toujours sur les différences de normes d'emploi entre les entreprises d'Allemagne de l'Est et de l'Ouest, entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants ou entre les employés permanents et temporaires au sein d'un même secteur. Les discussions internes et les tentatives de réorientation des politiques syndicales concernent plutôt la gestion des orientations populistes de droite et surtout la question du rôle des syndicats dans le contexte de décarbonation et d'écologisation des produits et des modes de production. La question de savoir si, en matière de transformation écologique, les syndicats allemands peuvent aller au-delà des revendications générales de protection des salariés et de transition juste et gagner une influence supplémentaire reste ouverte. Mais sur cette question également, certaines continuités sont visibles. Les syndicats ont du mal à conclure des alliances concrètes avec les nouveaux mouvements sociaux, comme par exemple Friday for Future. Les syndicats exercent toutefois une influence au niveau de la cogestion des entreprises, dans les domaines de la formation professionnelle et de la politique du marché du travail, et en particulier dans le cadre des activités de politique industrielle et des investissements de l'État.

9. Identité au sens de *identity politics*, i.e. identités de genre et d'appartenance ethnico-culturelles, qu'on désigne par le terme « racisés » en France.

DOSSIER

TRAVAIL, NÉGOCIATIONS, CONFLITS QUELLES RECOMPOSITIONS ?

2

Introduction au dossier

La situation paradoxale des syndicats : entre affaiblissement et mobilisations

Sophie Bérout et Jérôme Pélisse

Sophie Bérout est professeure de science politiques à l'Université Lyon 2 et chercheure au laboratoire Triangle, courriel: sophie.beroud@univ-lyon2.fr

Jérôme Pélisse est professeur de sociologie à Sciences Po Paris, chercheur au Centre de sociologie des organisations,

courriel: jerome.pelisse@sciencespo.fr

I Pour relativiser cette interprétation, des militants syndicaux ayant été présents dès le début au sein du mouvement des Gilets jaunes, mais le plus souvent en décalage avec leur organisation Cf. (Blavier, 2021 ; Bérout, 2022).

La séquence de mobilisation sociale qui s'est déroulée en France entre la mi-janvier et début juin 2023 a placé les syndicats en pleine lumière : en capacité d'organiser quatorze journées d'action nationales, ces derniers sont apparus comme les porte-paroles légitimes d'une profonde colère émanant du monde du travail. Alors que le paysage syndical est particulièrement fragmenté, ils ont réussi à maintenir tout au long du mouvement un cadre de décision unitaire, soit une intersyndicale solide à huit organisations, déjouant de la sorte les tentatives de division menées par le gouvernement. S'opposant en bloc au report de deux ans de l'âge légal de départ à la retraite (de 62 à 64 ans), ils sont également parvenus à ne pas se laisser enfermer dans une posture uniquement défensive, contribuant à éclairer les contradictions et les non-dits du projet gouvernemental et inscrivant dans le débat public la question des conditions et de l'intensité du travail, en particulier pour les composantes ouvrières et employées les plus exposées aux emplois précaires, aux conditions de travail difficiles et à des espérances de vie en bonne santé les moins longues. On pourrait donc penser, au regard de ces quelques éléments, que les syndicats sont bel et bien de retour au centre de la contestation sociale, alors même qu'ils étaient donnés comme dépassés quelques années auparavant, à l'automne 2018, lorsque les Gilets jaunes parlaient sans eux du peu de valorisation du travail, de budgets familiaux fortement contraints y compris chez les actifs en emploi tout au long de l'année ou encore de l'usure des corps au travail¹.

Cependant, cette lecture très valorisante de la capacité d'action retrouvée des syndicats mérite d'être nuancée et surtout complexifiée. D'une part, car le fait que les syndicats français, ou dans certaines configurations une partie d'entre eux, parviennent à construire des mouvements sociaux interprofessionnels qui dépassent largement le cercle de leurs adhérents et même de leurs sympathisants n'est pas nouveau. En 2019-2020, la première tentative de réforme du système de retraite lancée par E. Macron et son gouvernement s'est heurtée à une résistance sociale très forte, avec là encore une série de journées d'action rassemblant plus d'un million de participants et surtout des grèves reconductibles dans les secteurs du transport ferroviaire et urbain qui avaient dépassé en durée – cinquante-deux jours pour certains agents de la RATP et certains cheminots – celles menées lors du mouvement social de 1995². Cette mobilisation a été brutalement stoppée à la fois par le recours à l'article 49.3 de la Constitution pour adopter le projet de loi et par l'instauration du premier confinement, le 17 mars 2020, face à la pandémie de la Covid-19. Trois ans plus tôt, au printemps 2016, les syndicats avaient également organisé douze journées d'action et des grèves sectorielles sur une période de cinq mois afin de s'opposer à une vaste refonte du droit du travail et de l'architecture de la négociation collective en France (la dite loi Travail ou loi El Khomri), mobilisation qui s'était articulée à une forte contestation étudiante, à une pétition rassemblant plus d'un million de signatures et de multiples initiatives sur les réseaux sociaux puis un mouvement d'occupation des places publiques connu sous le nom de Nuit Debout (Collectif d'enquête, 2017 ; Bérout, 2018).

D'autre part, car en dépit de cette capacité à mobiliser une partie du salariat à l'échelle nationale et interprofessionnelle, les syndicats français connaissent un long et interrompu processus d'affaiblissement, lequel s'est accéléré au cours des quinze dernières années. Plutôt qu'en rester au constat d'un retour des syndicats comme acteurs centraux de la conflictualité sociale, il faut donc saisir les logiques qui produisent et entretiennent cette situation paradoxale des syndicats français, qui font que ces deux dimensions apparemment opposés – leur rôle dans l'expression de la colère sociale et leurs difficultés concomitantes à véritablement structurer celle-ci – sont profondément imbriquées. L'objectif de ce dossier, initié avant le mouvement social de l'année 2023, est justement d'apporter des éléments à la compréhension de ce que les multiples réformes menées en France depuis 2008 ont fait notamment aux syndicats en ce qui concerne l'adaptation de leurs pratiques, mais surtout leur capacité d'action effective pour organiser et défendre les travailleurs. La dimension inédite de la mobilisation récente contre le recul de l'âge de la retraite à 64 ans, qui renforce le paradoxe qui vient d'être énoncé, nous conduit donc à revenir avant tout sur ses principales caractéristiques dans cette introduction. Les articles variés qui sont ensuite présentés montrent quant à eux à la fois l'intrication des réformes qui se sont succédées à un rythme rapide au cours de la décennie 2010 et la diversité de leurs effets. Le dossier les abordera en traitant aussi bien des niveaux de représentation et d'action syndicale, des thèmes et enjeux de négociation et de régulation que des transformations des acteurs eux-mêmes, en particulier, même si pas seulement, syndicaux.

2. Sur le mouvement social de 2019-2020, voir le hors-série, « Mobilisations et grèves » des Mondes du travail publié en février 2020 : <https://lesmondесdutravail.net/hors-serie-mars-2020-146p/>

I – Un mouvement massif et populaire, source de légitimité pour l’intersyndicale face au gouvernement

Dans le cours même de son déroulement lors du premier semestre 2023, la mobilisation a en effet été qualifiée d’historique tant par les syndicats que par les médias. Ce sont les chiffres de participation aux manifestations qui ont nourri cette interprétation, dans la mesure où ceux-ci ont été très élevés dès la première journée d’action le 19 janvier 2023 et ont très peu faiblis par la suite, avec une intensité très forte au cours du mois de mars. La détermination du nombre de manifestants est toujours un enjeu de lutte important inscrit dans le déploiement du mouvement et on le sait, les écarts demeurent forts entre les chiffres établis par le ministère de l’Intérieur et ceux donnés par les syndicats, c’est-à-dire en fait par la CGT (Cf. tableau ci-bas). Cependant, dès le 19 janvier, le ministère de l’Intérieur annonce plus d’1,1 millions de manifestants, avec des rassemblements dans deux cents villes et des taux de grévistes importants, en particulier dans le secteur de l’énergie, de l’éducation et des transports. Ce sont à la fois des salariés du secteur privé et du secteur public qui prennent part aux différents cortèges, avec une présence non négligeable – mais que l’on ne peut évaluer de façon précise – de primo-manifestants. Le succès populaire remporté dès ce premier rendez-vous protestataire, alors même que les syndicats pensaient s’inscrire dans un processus plus long d’élargissement du mouvement, a été attribué d’une part à un rejet majoritaire au sein de la population des mesures imposées – le report de l’âge de départ à la retraite, l’allongement de la durée de cotisation – et d’autre part, à la dimension unitaire de la mobilisation, perçue là encore comme exceptionnelle.

C’est en effet une intersyndicale nationale, regroupant les huit organisations existant à cette échelle (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO, FSU, Solidaires et Unsa) qui a conduit celle-ci, décidant au fur et à mesure des temps forts et des moyens d’action. Outre qu’une telle unité n’avait pas existé depuis treize ans – le précédent étant la mobilisation contre une réforme des retraites antérieure en 2010 – elle paraissait fortement improbable au regard des lignes de division qui traversent le champ syndical. En 2016 au sujet de la loi El Khomri, mais également en 2019-2020 avec le premier projet de réforme du système de retraite d’E. Macron, les dissensions entre syndicats étaient fortes, en particulier entre les deux premières confédérations, la CFDT et la CGT. Loin de ces tensions, le cadre unitaire édifié dès décembre 2022, c’est-à-dire en amont de la présentation officielle du contenu de la réforme par la Première ministre été vu comme un puissant vecteur de mobilisation, conférant à cette dernière une dimension à la fois massive et populaire susceptible de déstabiliser le gouvernement³.

3. Voir à ce sujet cet entretien avec Simon Duteil, codélégué général de l’Union syndicale Solidaires : <https://www.revue-ballast.fr/simon-duteil-solidaires-ce-qui-destabilisera-cest-la-massification/>

De fait, cette intersyndicale est parvenue à organiser, à la suite du 19 janvier, treize autres journées d’action sur l’ensemble du territoire au cours desquelles la participation s’est maintenue à un niveau très élevé au regard d’autres grands mouvements sociaux en France comme celui de l’automne 1995 ou celui du printemps 2010. Dès la deuxième journée d’action, le 31 janvier – pour laquelle le ministère de l’Intérieur annonce 1,2 millions de

manifestants et la CGT 2,8 millions –, l'intersyndicale a construit un calendrier régulier de mobilisations, intégrant le samedi 11 mars afin d'impliquer d'autres catégories de la population, mais aussi la période des vacances scolaires dans l'objectif de conserver une opinion publique favorable. La journée d'action du mardi 7 mars, moment de sortie des vacances pour l'ensemble des zones, a ainsi constitué l'un des acmé de la mobilisation (1,2 million selon le ministère, 3,5 millions selon la CGT), d'autant plus que l'intersyndicale a tenté à ce moment-là faire évoluer les formes d'action en appelant à « mettre la France à l'arrêt ». Cet appel à des grèves reconductibles n'a cependant pas eu le succès escompté (Cf. infra) et la journée de manifestation, organisée sur l'ensemble du territoire, jusqu'à des petites villes qui n'en avaient que très peu connu jusqu'alors, est demeurée la modalité d'action centrale.

Tableau n°1 : Les chiffres des manifestations en 2023

Date	Estimation CGT	Estimation Ministère de l'Intérieur
Jeu 19 janvier 2023	2 000 000	1 120 000
Mardi 31 janvier 2023	2 800 000	1 270 000
Mardi 7 février 2023	2 000 000	757 000
Samedi 11 février 2023	2 500 000	963 000
Jeu 16 février 2023	1 300 000	440 000
Mardi 7 mars 2023	3 500 000	1 280 000
Samedi 11 mars 2023	1 000 000	368 000
Mercredi 15 mars 2023	1 700 000	480 000
Jeu 23 mars 2023	3 500 000	1 089 000
Mardi 28 mars 2023	2 000 000	740 000
Jeu 6 avril 2023	2 000 000	570 000
Jeu 13 avril 2023	1 500 000	380 000
Lundi 1er mai 2023	2 300 000	782 000
Mardi 6 juin 2023	900 000	281 000

Sources : AFP ; Le Monde ; Mediapart, chiffres collectés par les auteurs.

Un nouveau pic de participation est atteint le jeudi 23 mars, après le recours à l'article 49.3 de la Constitution par le gouvernement quelques jours plus tôt pour faire adopter le texte de loi en bloc. Cette décision politique constitue d'ailleurs un tournant dans la mobilisation puisqu'elle a pour conséquence une plus forte implication de la jeunesse scolarisée (lycéenne et étudiante) et une diversification des formes de lutte : manifestations spontanées et non déclarées en soirée, blocages et envahissement de site... Elle se traduit également par une répression policière accrue, avec des dizaines d'arrestations, ce qui va contribuer à partir de là à durcir les relations entre forces de l'ordre et manifestants y compris lors des journées d'action organisées par l'intersyndicale. Celle-ci a continué jusqu'au 6 juin - dernière journée de mobilisation avec une participation nettement en retrait - à dicter le rythme du mouvement, bien que des actions parallèles se soient multipliées à l'échelle locale, en particulier des concerts de casseroles lors des déplacements du Président de la République et des membres du gouvernement.

Contrairement donc à d'autres séquences de luttes sociales où le cadre intersyndical n'avait pas tenu sur la durée, cela n'a pas été le cas durant ces six mois de mobilisation. Réunies une nouvelle fois le 15 juin 2023, les huit organisations qui la composent, auxquelles ont été associées par la suite cinq organisations lycéennes et étudiantes, ont même appelé à préserver ce cadre d'échange et d'initiative pour l'élargir à d'autres enjeux revendicatifs, à commencer par les salaires et les conditions de travail, mais aussi la santé au travail. Il faut dire que cette intersyndicale a constitué non seulement un outil de mobilisation, mais également un outil politique remarquable au service des syndicats. Elle leur a permis d'apparaître, malgré leur faible nombre d'adhérents, comme les dépositaires légitimes d'une immense colère populaire, face à une réforme perçue comme profondément injuste, en particulier pour les catégories populaires du salariat ayant commencé tôt leur carrière professionnelle. Les conditions ayant rendu possible l'existence de cette intersyndicale proviennent cependant moins de facteurs internes au champ syndical qui auraient entraîné des dynamiques de rapprochement entre organisations que de l'action même du gouvernement. De ce point de vue, il existe une continuité dans les politiques sociales menées sous les deux quinquennats d'E. Macron avec des passages en force (recours aux ordonnances en particulier) au détriment de concertations effectives avec les syndicats.

En 2022, le gouvernement Borne avait ouvert d'une certaine façon un espace pour que se constitue l'intersyndicale nationale en imposant une réforme de l'assurance chômage rejetée par l'ensemble des confédérations et unions nationales. Ce sont les mêmes qui se sont retrouvées quelques mois plus tard pour préparer l'offensive contre une réforme du régime de retraites qui ne faisait aucun cas de leurs principales demandes. Cette alliance inattendue entre des organisations se disant réformistes et des organisations s'opposant frontalement depuis des décennies au recul des protections sociales peut donc être vue comme le produit des choix autoritaires faits par des gouvernements qui ne cherchent plus à donner l'illusion qu'ils ont besoin de « partenaires sociaux ».

Cette situation a également permis à l'intersyndicale, et en particulier à la CFDT dont la présence dans cette alliance a été fortement médiatisée, de se poser en champion de la démocratie sociale face à un gouvernement peu soucieux du bon fonctionnement de celle-ci, puis même d'interpeller ce dernier sur son usage de la Constitution, son rejet du débat parlementaire et l'existence d'une véritable crise politique. Fait relativement nouveau, en s'adossant à la forte légitimité que leur conférait une mobilisation massive, les syndicats se sont ainsi autorisés à aller sur le terrain politique, non pas pour prendre la place des partis, mais pour interpeller également les formations de gauche sur leur tactique de guérilla parlementaire. Ils ont tenté de prolonger la lutte sociale par l'obtention d'un référendum d'initiative partagée proposant d'abolir le passage à 64 ans, démarche qui a échoué devant le Conseil Constitutionnel. L'idée d'articuler les manifestations de rues et les grèves à une consultation populaire n'est pas inédite dans leur registre d'action : une votation citoyenne a par exemple été organisée en octobre 2009 à La Poste par une coalition d'associations, de syndicats et de partis dans l'objectif (râté) d'obtenir un référendum national sur le service public postal. Ce qui est plus inédit en 2023 est le fait que les syndicats ont pu s'opposer en tant qu'acteurs sociaux disposant d'une assise majoritaire dans la population à un gouvernement minoritaire sur le plan politique et faire valoir cette forte légitimité en mettant en avant la nécessité d'une consultation populaire.

2 – Mais une mobilisation de basse intensité gréviste

Si l'intersyndicale a de ce point de vue gagné une victoire morale et politique face au pouvoir exécutif, elle n'en a pas moins échoué à bloquer la réforme en cours. Le projet de loi repoussant l'âge de la retraite a bel et bien été adopté et les décrets d'application promulgués, contrairement à ce qui s'était produit en 2006 à la suite du mouvement social contre le Contrat Premier Embauche (CPE). Cette difficulté à faire reculer le gouvernement, en dépit des millions de manifestants rassemblés à plusieurs reprises, est significative du niveau de rapport de force à établir face à des responsables politiques plus attentifs aux fluctuations des notations attribuées par les agences financières internationales qu'au fait d'apparaître comme garant de l'intérêt général (Yon, 2023). La question de la grève a donc été au centre de la mobilisation, mais surtout la possibilité de lancer des grèves reconductibles dans les administrations et les entreprises.

Si les taux de grévistes ont été importants lors des différentes journées d'action – en particulier celles du 19 et du 31 janvier mais aussi du 7 mars –, des grèves prolongées n'ont en revanche été effectives que dans quelques secteurs : les transports avec la SNCF (mais pas la RATP ni les réseaux de transport urbains de voyageurs hors Ile-de-France) ; le secteur de l'énergie et en particulier EDF, Enedis et Engie ; le ramassage des déchets à Paris, Rennes, Rouen et le Havre ; les raffineries du groupe Total. Dans certains de ces secteurs, une dynamique de lutte existait depuis quelques mois et a

eu des effets d'entraînement, comme à EDF où plusieurs journées d'action ont été menées en 2022 par une intersyndicale contre le projet Hercule de transformation de l'entreprise, puis pour des augmentations de salaires. Directement concernés par la fin des régimes spéciaux de retraite, les électriciens et gaziers ont été particulièrement mobilisés, avec douze semaines de grèves pour certains agents et l'organisation quotidienne de fortes baisses quotidiennes de la production électrique.

Ils ont également réalisé des centaines d'opérations ciblées de coupures d'électricité – dans des villes dont les membres du gouvernement ou des députés de la majorité sont maires ou encore lors des déplacements d'E. Macron – ou au contraire de passage à des tarifs réduits ou gratuits pour des immeubles dans des quartiers populaires, des hôpitaux ou des petits commerçants. Les électriciens et gaziers ont ainsi renoué avec les actions « Robin des Bois » déjà médiatisées en 2004 (Bérout, 2005) et qu'ils ont démultipliées en 2022.

Dans le secteur de la pétrochimie, les travailleurs des raffineries du groupe Total Energie ont également mené une forte mobilisation en octobre 2022 afin d'obtenir des augmentations de salaires dans un contexte à la fois inflationniste et de très forts bénéfices pour le groupe. Ils se sont de nouveau retrouvés à la pointe du mouvement contre la réforme des retraites, sans parvenir toutefois à véritablement provoquer une pénurie dans l'alimentation des stations-services en carburant. De façon comparable, la grève a été fortement suivie à la SNCF lors des journées d'action convoquées par l'intersyndicale nationale, mais les grèves reconductibles sont restées localisées et portées principalement par des agents de conduite, et ce alors même que les agents de contrôle ont été très fortement impliqués dans un mouvement de type corporatiste en décembre 2002. Le tableau suivant récapitule les données éparses que nous avons pu collecter, du côté syndical comme ministériel, la statistique publique ne communiquant qu'annuellement et avec retard sur les taux de grévistes du secteur privé via l'enquête ACEMO.

La plus forte dynamique de grève reconductible a finalement pris dans le secteur du ramassage des ordures à Paris, avec une action coordonnée entre les militants de la CGT de la filière déchets et assainissement et ceux opérant au niveau des incinérateurs de la capitale. Cette grève a été à la fois très visible – ainsi que le promettait un tract syndical « On ne nous entend pas en manif, on mettra Paris sous les poubelles »⁴ – et très médiatisée, donnant une impression de rupture avec l'ordre ordinaire.

4. https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/04/13/contre-les-retraites-les-eboueurs-de-paris-a-nouveau-en-greve-on-ne-nous-entend-pas-en-manif-on-mettra-paris-sous-les-poubelles_6169425_3234.html

Tableau 2 : les taux de grévistes lors des principaux temps forts du mouvement de 2023

Date	Secteurs / Taux de grévistes
19 janvier 2023	Education nationale : 65% à 70% selon les syndicats dans l'enseignement primaire et secondaire ; 42,35% dans le primaire et 34,66% dans le secondaire selon le ministère Fonction Publique d'Etat : 28 % (ministère) Fonction publique Territoriale : 11,3% (ministère) Fonction Publique Hospitalière : 9,8% (ministère) SNCF : 46,3% selon les syndicats EDF : 44,5% selon les syndicats Raffineries : de 70 à 100% au sein du groupe Total Energie selon les syndicats ; 65% selon la direction
31 janvier 2023	Education nationale : 50% dans le primaire et 55% dans le secondaire selon les syndicats ; 26,65% dans le primaire et 25,22% dans le secondaire selon le ministère Fonction Publique d'Etat : 19,4% (ministère) Fonction publique Territoriale : 7,9% (ministère) Fonction Publique Hospitalière : 8,5% (ministère) SNCF : 36,5% selon les syndicats EDF : 40,3% selon les syndicats Raffineries : 75% à 100% de grévistes selon la CGT ; 55% selon la direction de Total
7 mars 2023	Education nationale : 60% dans le primaire et le secondaire selon les syndicats ; 35,35% dans le primaire et 30% dans le secondaire selon le ministère Fonction publique d'Etat : 25,8% (ministère) Fonction publique territoriale : 12,8% (ministère) Fonction publique hospitalière : 14,6% (ministère) SNCF : 40% selon les syndicats EDF : 41% selon les syndicats Raffineries : selon la CGT, les expéditions de carburant sont bloquées dans toutes les raffineries en France. Routiers : mention de nombreux barrages filtrants

Source : AFP ; Le Monde ; Médiapart – Les sources de taux de grévistes sont indiquées entre parenthèses

Or, c'est justement cette entrée dans une temporalité différente, celle que permet la grève reconductible, qui n'a pas eu lieu dans d'autres secteurs professionnels, et ce malgré l'appel de l'intersyndicale à dépasser les seules journées d'action pour arrêter le travail. Au fil de celles-ci, des salariés de différents secteurs professionnels – du commerce, de la métallurgie, des institutions culturelles – ont manifesté, voire fait grève deux ou trois fois.

Mais ils ont également utilisé leurs jours de RTT ou de congés, participé à la manifestation tout en travaillant avant ou après celle-ci. Plusieurs temporalités se sont ainsi entremêlées : celle du travail salarié quotidien qui n'a pas été suspendue, celle du travail syndical aussi pour les élus et permanents des organisations, celle enfin d'une mobilisation à intervalles réguliers. De telle sorte que les secteurs les plus en pointe – qu'il s'agisse des cheminots, des éboueurs, des électriciens et gaziers ou des raffineurs – ont vu se confirmer la situation qu'ils redoutaient, à savoir le fait de mener à eux seuls et de façon de plus en plus isolée une grève reconductible. Au sein de la CGT, les dirigeants de cinq fédérations professionnelles se sont ainsi coordonnés début février, en rassemblant les représentants de leurs principaux syndicats, afin de monter progressivement en puissance, et d'appeler de façon conjointe à des grèves de 24h, puis de 48h, et enfin à une grève prolongée⁵. Cette initiative, menée en parallèle à l'intersyndicale et surtout en dehors de la direction confédérale de la CGT, atteste autant de la volonté de mettre en œuvre une stratégie de lutte concertée face au gouvernement que des tensions existantes au sein de la centrale syndicale. Celle-ci a en effet tenu son 53^e congrès confédéral en plein mouvement social, du 27 au 31 mars, avec des conflits très vifs sur les choix d'orientation et de la composition de la nouvelle direction⁶. Cet enjeu de politique interne au sein de la confédération la plus puissante en termes de mobilisation n'a pas été sans peser sur le mouvement.

Cependant, le fait que la manifestation s'impose comme l'élément central du répertoire d'action contestataire lors d'un grand mouvement inter-professionnel et que les grèves soient difficiles à construire, y compris dans des secteurs professionnels où les syndicats demeurent relativement bien implantés, ne constitue pas un fait inédit, mais plutôt une donnée récurrente depuis le début des années 2000. La fragmentation des collectifs de travail dans les administrations et les entreprises, mais aussi et surtout l'affaiblissement des collectifs militants avec un nombre plus réduit d'élus et de délégués syndicaux, et une participation moindre des salariés aux élections et aux grèves sont autant de facteurs qui éclairent cette situation (Blavier, Haute, Pénissat, 2020a, b). Éprouvant des difficultés pour faire vivre des assemblées générales sur leur lieu de travail, les militants se tournent vers des actions menées à l'extérieur de celui-ci : opérations de blocage, de barrage ou encore d'envahissement de lieux. Ces opérations « coups de poing » leur confèrent la satisfaction d'agir, de perturber l'ordre économique et/ou politique et s'inscrivent parfois dans une forte dynamique locale. L'une des particularités de la mobilisation de 2023 est que ce type d'actions s'est répandu surtout à partir de la mi-mars, c'est-à-dire du passage en force du gouvernement au Parlement. Toutefois, et contrairement à d'autres séquences d'intense contestation sociale – à l'instar de celle de 2019-2020 notamment – les assemblées générales locales, regroupant des salariés de différentes professions, ne se sont pas beaucoup étoffées. Les assemblées générales dans les administrations et dans les entreprises ont également eu du mal à fonctionner, avec une fréquentation limitée. Les salariés ont ainsi souvent répondu aux appels de l'intersyndicale au niveau national sans pour

5. Communiqué du 13 février 2023.

6. <https://rapportsde-force.fr/classes-en-lutte/cgt-les-cinq-lignes-de-fracture-qui-secouent-le-congres-033017517> ; <https://www.contre-temps.eu/congres-cgt-crise-syndicalisme-binet-martinez/>

autant chercher à construire une mobilisation sur leur lieu de travail.

De la même façon – et même si une enquête serait ici nécessaire afin de produire des données précises – il semblerait qu’il y ait eu peu de démarches intersyndicales dans les administrations et les entreprises, par-delà un affichage de façade pour les journées d’action. Or, pour comprendre l’existence de ces faiblesses intrinsèques au mouvement, il faut revenir sur la façon dont la représentation syndicale a été profondément transformée, depuis quinze ans, au fil de différentes évolutions du cadre juridique des relations professionnelles. L’objet de ce dossier est de renseigner ce que ces nombreuses réformes ont fait aux fonctions de représentation, de négociation, de mobilisation dans les relations professionnelles. De fait, ce que soulignent la plupart des contributions qui le composent constitue un ensemble de constats marquant un affaiblissement structurel de l’action syndicale, même si des innovations sont aussi évoquées sur certaines thématiques.

3 – Un affaiblissement structurel depuis quinze ans de la représentation syndicale

Il faut bien sûr se garder d’une lecture téléologique qui conférerait une cohérence excessive aux différentes transformations mises en œuvre depuis la réforme des règles de la représentativité syndicale via la loi du 20 août 2008. Des processus, comme celui de la décentralisation de la négociation collective au niveau de l’entreprise, ont débuté bien en amont de cette réforme, dès les années 1980, les négociations sur les trente-cinq heures au début des années 2000 constituant, sous l’impulsion de la puissance publique, un véritable accélérateur du phénomène (Pélisse, 2004 ; 2011). Pour autant, de fortes continuités peuvent être repérées sur une quinzaine d’années, à commencer par la façon dont le dialogue social a été érigé en référent idéologique à la fois par des responsables politiques – par-delà les changements de gouvernements et de majorité électorale –, par des responsables administratifs, des professionnels des relations sociales et également par des dirigeants syndicaux (Bethoux, 2020). Cette valorisation du dialogue social comme une certaine vision des relations professionnelles où le conflit est évacué, considéré comme un dysfonctionnement, et où l’activité syndicale tend à être réduite à la seule participation aux négociations et aux instances de représentation, s’est effectuée à plusieurs échelles et en s’appuyant sur plusieurs vecteurs. Une part importante des changements législatifs a consisté à faire de l’entreprise le lieu désormais central de la production des normes sociales, en renforçant tout d’abord la légitimité électorale des syndicats, mais aussi le principe de l’accord majoritaire (avec un seuil à 30% entre 2008 et 2016, et depuis à 50%).

En faisant des résultats aux élections professionnelles la clef de voûte pour accéder à une série de ressources et de mandats, dans l’entreprise mais aussi au-delà – avec l’accès aux mandats de conseillers prud’homaux ou de conseiller du salarié⁷, aux sièges au sein du CESE et des CESER, aux mandats dans les instances paritaires, etc. –, la réforme des règles de la représen-

7. Voir au sujet de cette dernière figure méconnue, l’article de Gwendal Roblin dans ce dossier.

8. Voir sur ce sujet l’article de Timoté Hébert.

tativité de 2008 a bousculé les pratiques syndicales. Elle contraint les organisations, à rationaliser le suivi des élections, de leurs implantations et à apprendre à faire campagne⁸. Elle pèse également sur les façons de penser la relation entre salariés et syndicats, l'enjeu étant moins désormais de constituer des bases militantes actives que de savoir mobiliser les électeurs lors des échéances électorales.

Ce premier étage de la fusée a été complété par un deuxième avec la loi El Khomri du 8 août 2016 qui a profondément altéré la hiérarchie des accords collectifs, en donnant en particulier la primauté aux accords d'entreprises sur le temps de travail. Loin d'être le seul texte qui modifie en profondeur le Code du travail, la loi El Khomri s'est inscrite dans une série de lois adoptées sous le quinquennat de François Hollande (loi Macron du 6 août 2015, loi Rebsamen du 17 août 2015) qui, en quelques années, ont fortement augmenté les dérogations possibles pour le travail du dimanche dans un certain nombre de secteurs⁹ ou encore modifié les critères d'appréciation des licenciement économiques dans l'objectif explicite de réduire les possibilités de contestation des dits Plans de sauvegarde de l'emploi. Ce qui ressort fortement de cet ensemble de textes législatifs est le fait de penser la négociation d'entreprise au service de la compétitivité des entreprises et non plus comme un espace de régulation entre d'intérêts antagonistes, entre salariés et employeurs (Laulom et al., 2016). Ces évolutions ont eu des implications importantes sur le contenu et les contours de l'activité syndicale sur le lieu de travail, en renforçant les processus de spécialisation et de professionnalisation des représentants élus ou mandatés. En effet, et encore plus qu'avant, les équipes syndicales dans les administrations et dans les entreprises se réduisent à une poignée de militants qui cumulent les mandats, passent une grande partie de leurs heures de délégation en réunions avec la direction, ou en réunions préparatoires pour les premières, et parviennent de moins en moins à assurer une relation de proximité avec leurs collègues de travail. De plus, alors que les thèmes de négociation n'ont cessé de se diversifier¹⁰, les résultats engrangés ne permettent que rarement aux représentants syndicaux de démontrer l'efficacité de leur investissement (Giraud, Ponge, 2016).

Cette situation où la négociation contractualisée imposée se fait avant tout au service des directions d'entreprise, où elle est en partie instrumentalisée par ces dernières, met fortement en lumière une inversion des rapports de force dans l'entreprise qui contraste fortement avec les années 1970 : ce ne sont plus les salariés et leurs représentants qui mènent une stratégie de grève froide face aux employeurs comme à cette époque (Morel, 1980), mais bien ces derniers qui placent en permanence les négociations sous contrainte pour restaurer de façon encore plus marquée le pouvoir managérial (Pélisse, 2019). Dans ce contexte, la conflictualité qui se déploie en temps ordinaire à l'échelle des entreprises, qu'elle soit avec ou sans arrêt de travail, traduit surtout des positions défensives et le refus de reculs successifs, face à des DRH certes inégalement dotés en ressources pour se saisir et instrumentaliser ainsi les négociations, mais qui disposent bien plus qu'auparavant de ces possibilités pour orienter le jeu des relations sociales dans leur entreprise¹¹.

9. Nous renvoyons ici à l'article de Pauline Grimaud.

10. Voir dans ce dossier les articles de Cécile Guillaume et Sophie Pochic à propos de la parentalité, de Pierre Rouxel concernant la RSE, et de Jens Thoemmes en matière de télétravail.

11. Voir à ce propos l'article de Chloé Biaggi dans ce numéro.

Une exception notable s'est toutefois manifestée récemment en matière de revalorisation salariale. En effet, les conflits sur les salaires se sont multipliés depuis 2022 avec la reprise d'une forte inflation, certains de ces conflits se déroulant même simultanément au mouvement social contre la réforme des retraites, à l'image des conflits médiatisés qui ont eu lieu, par exemples, à MA France (un sous-traitant de Stellantis, dans l'automobile), Verbaudet (textile) ou Disneyland (parc de loisir) au premier semestre 2023. Il reste, qu'au regard des difficultés à s'opposer à une emprise croissante des directions d'entreprise sur la forme et le contenu des relations professionnelles, il est compliqué pour des équipes syndicales d'articuler les combats menés à l'échelle de leur établissement à des enjeux interprofessionnels plus larges, comme la réforme du régime de retraites.

D'autant que le dernier étage de la fusée des réformes (ou contre-réformes) a été mis en place par les ordonnances Macron de septembre 2017, en venant parachever et prolonger les changements déjà introduits en 2015-2016. L'une des ordonnances a complètement transformé les instances de représentation du personnel (IRP) dans les entreprises privées, telles qu'elles avaient été progressivement édifiées au cours du XX^{ème} siècle, en fusionnant les prérogatives des délégués du personnel (DP), du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en une seule, le Comité Social et Economique (CSE). Cette fusion, pensée comme une « simplification » dont il faut se demander ce qu'elle et pour qui elle simplifie, s'est traduite par une très forte réduction des mandats et des heures de délégation dans les grandes entreprises – jusqu'à plus de 50% pour certaines, 30% en moyenne – et par un recul global de la présence d'IRP. Les entreprises de plus de 11 salariés et de moins de cinquante salariés qui pouvaient auparavant disposer d'un délégué du personnel étaient encore nombreuses, en 2022, plus de deux ans après l'obligation qu'elles avaient à le faire, à ne pas avoir mis en place de CSE¹². Bénéficiant d'un nombre moins important d'élus là où auparavant ils pouvaient s'appuyer sur un réseau militant dense – à l'instar de ce qui s'est produit à la SNCF (Pélisse et Peskine, 2022) –, les syndicats éprouvent des difficultés croissantes à trouver des candidats pour siéger dans une instance comme le CSE qui requiert des compétences multiples et s'avère très chronophage. De plus, et comme l'ont bien pointé les premières études empiriques relatives aux implications des ordonnances de 2017, cette fusion des instances a d'autres conséquences négatives sur le travail syndical de représentation (Bourguignon et al, 2021 ; Guillas-Cavan et Lerais, 2021). Une centralisation accrue des relations sociales se produit au détriment du maintien de liens de proximité entre élus et salariés, l'instauration de représentants de proximité – lorsqu'elle est prévue dans les accords – ne venant pas combler la disparition des délégués du personnel (Pélisse, Wolmarck, 2021). En effet, les représentants de proximité peinent à trouver leur place par rapport au CSE, disposant de très peu de points d'appui formels, leur statut n'étant pratiquement que conventionnel et sans possibilité de référence au Code du travail.

12. En 2021, 70% des entreprises de 10 à 49 salariés ne disposaient d'aucune instance élue. Ce pourcentage tombe à 16,4% pour les entreprises de 50 à 299 salariés, Cf. (Pignoni, 2023).

Une autre conséquence est la perte d'autonomie et de moyens d'action du côté des Commissions Sécurité Santé et Conditions de Travail (CSSCT) qui, là encore lorsqu'elles existent – ne parviennent pas à remplacer les anciens CHSCT¹³. Sans revenir ici sur l'ensemble des implications de cette nouvelle configuration de la représentation des salariés dans l'entreprise, il ressort assez nettement des premiers travaux de recherche, que ces transformations nourrissent le processus structurel d'affaiblissement des syndicats. Là encore, si le phénomène n'est pas nouveau, les équipes militantes restent cependant encore plus qu'avant focalisées sur les enjeux de concertation et de négociation qui se déroulent dans leur entreprise et peinent à s'extraire de leur activité institutionnelle pour participer à une activité syndicale hors les murs (auprès des unions territoriales interprofessionnelles en particulier).

Les implications de ces multiples réformes du droit du travail et des relations professionnelles ont ainsi entraîné un affaiblissement croissant de l'action syndicale dans les entreprises, alors même que les organisations françaises pâtiennent déjà à la fois de leur faible assise numérique et de leur fragmentation. On sait à quel point la présence de représentants syndicaux sur les lieux de travail s'avère décisive pour favoriser non seulement l'adhésion, mais aussi la participation à des actions collectives¹⁴. Des équipes syndicales réduites en nombre, saturées par l'activité institutionnelle liée aux multiples thèmes de négociations ou au CSE, ne parviennent pas ou plus à créer les conditions pour faire vivre des assemblées générales sur les lieux de travail et convaincre les salariés d'y prendre part.

Reste que ce processus d'affaiblissement n'est pas unilatéral. Le fait que les promesses liées à la décentralisation de la négociation – laquelle était censée assurer une plus grande proximité des salariés à des prises de décision les concernant – n'aient pas été tenues et donnent lieu, au contraire, à une concentration accrue du pouvoir dans les mains des directions d'entreprise¹⁵ contribue à affaiblir fortement la rhétorique du dialogue social y compris chez ceux qui s'y engageaient avec force et contribuaient à la faire vivre. Ainsi, on ne peut pas comprendre l'implication de la confédération CFDT et surtout de ses syndicats et sections syndicales d'entreprise dans le mouvement contre la réforme des retraites sans prendre ces éléments en considération. S'ajoute à cela le fait que la pratique du dialogue social au niveau national et interprofessionnel, dans laquelle la CFDT était très investie, a également été fortement démonétisée dès le vote, déjà par la procédure du 49.3, de la loi Travail en 2016, et plus encore depuis l'arrivée au pouvoir d'E. Macron en 2017 (Cf. *Infra*). À l'inverse, on ne peut pas comprendre les difficultés à mobiliser rencontrées par les équipes de la CGT, mais également de l'Union syndicale Solidaires, sans analyser la façon dont les différentes réformes du droit du travail et des relations professionnelles ont eu des implications sur la capacité de représentation des syndicats.

Certes, tout n'est pas que recul non plus, tant, contrairement semble-t-il au Royaume-Uni et à l'Allemagne¹⁶, de nombreuses tentatives existent pour syndiquer des salariés dans des secteurs massivement précarisés (aide à

13. Voir l'article de Fabien Brugière, Lucie Goussard, Sabine Fortino et Guillaume Tiffon dans ce dossier.

14. Voir par exemple et récemment à ce sujet l'enquête réalisée pendant la mobilisation contre la réforme des retraites par le Collectif Quantité critique : <https://qcritique.hypotheses.org/644>

15. Voir l'article de Camille Dupuy et Jules Simha dans ce dossier.

16. Si l'on suit les propos des deux spécialistes interrogés dans le Grand entretien de ce numéro.

domicile, EHPAD, nettoyage...) et des initiatives fleurissent, souvent avec un certain succès médiatique, pour organiser des secteurs « ubérisés » comme la livraison à vélo.

Des thématiques nouvelles émergent également, donnant lieu à des coalitions inédites, comme celles du « Pacte du pouvoir de vivre » qui associe la CFDT à une soixantaine d'associations et d'ONG (ATD Quart-Monde, Confédération syndicale des familles, Oxfam...) en 2019, ou « Pour une justice sociale et climatique » où se retrouvent notamment la CGT, Greenpeace et ATTAC depuis 2020. Ces ferments, comme les expériences de luttes et de conscientisation des intérêts propres aux mondes du travail qui ont accompagné le succès populaire de la mobilisation contre la réforme des retraites (malgré son échec final à infléchir le projet gouvernemental), associés à un certain essoufflement de l'idéologie du dialogue social telle que promue depuis une vingtaine d'années face aux surdités gouvernementales et souvent patronales sur de nombreux enjeux (salaires, conditions de travail, santé au travail, enjeux environnementaux, etc.) augurent de possibles revivifications dans le fonctionnement des relations professionnelles, malgré le paradoxal affaiblissement des syndicats.

4 – Présentation du dossier

Le présent dossier, conçu avant la mobilisation de 2023 et dans la foulée de plusieurs recherches évaluant plus ou moins directement les effets des réformes imposées par les gouvernements successifs depuis quinze ans, explore trois thématiques : les effets et les modalités d'appropriation de celles-ci en soulignant combien elles ont complexifié les jeux d'acteurs selon les niveaux et les périmètres où se déploient les régulations et les conflits (branches, entreprises, établissements, sites et lieux de travail) ; la diversification accrue des thèmes de négociations et des règles autour desquels se structurent les relations professionnelles en entreprise ; et enfin la façon dont différents types d'acteurs, y compris du côté des directions, se sont adaptés aux nouveaux enjeux et/ou mandats issus de ces réformes. Qu'ils s'agissent de la décentralisation du dialogue social qui s'associe à une concentration des pouvoirs, comme dans l'entreprise qu'analysent Camille Dupuy et Jules Simha, ou des dérogations obtenues par accords d'entreprise dans le commerce parisien étudiées par Pauline Grimaud, les deux premiers articles du dossier montrent bien la capacité des directions, grâce à ces réformes récentes, à jouer des périmètres et des échelles, entre branche, entreprise et établissement, selon les enjeux. Elles parviennent ainsi à renforcer leurs pouvoirs et leurs capacités à mettre en place leurs objectifs optimisés de gestion des instances représentatives du personnel d'une part, et de flexibilités horaires d'autre part, contre au moins une partie, sinon la majorité des représentants du personnel et des salariés. La réforme Macron de 2015 concernant les ouvertures dominicales, autant que les ordonnances du même nom adoptées en 2017, ont donné, dans les deux cas, des ressources supplémentaires aux directions pour exercer leur pouvoir discrétionnaire.

tionnaire. Cela ne signifie pas que les négociations soient vidées de leur contenu : ces deux cas montrent que des concessions sont faites, même si elles peuvent être considérées comme de faible portée.

Les quatre articles suivants, qui traitent d'enjeux et de thèmes de régulation là aussi impactés par les réformes des quinze dernières années, le montrent aussi. Selon les situations et les rapports de force en présence, la disparition des CHSCT au profit de commissions « santé sécurité au travail » a des conséquences variables. De façon paradoxale, comme le montrent Fabien Brugière et ces co-auteurs., ce ne sont pas les équipes syndicales qui ont le plus investi auparavant ces enjeux qui se retrouvent le plus en capacité d'investir de façon offensive la nouvelle instance. Il faut souligner aussi combien les thèmes de négociation se déplacent et se diversifient, de manière parfois plus autonome ou en fonction d'enjeux plus généraux, comme dans le cas de la RSE dans une multinationale de l'équipement sportif étudiée par Pierre Rouxel, ou plus spécifiques mais tout aussi importants, comme dans le cas de la parentalité dans les dix-huit entreprises et les branches analysés par Cécile Guillaume et Sophie Pochic. Dans ces deux cas, la négociation est en partie encadrée dans des incitations externes et dans des logiques internes aux entreprises, mais largement à la main des directions et du management, avec des représentants du personnel rarement à l'initiative même s'ils et elles ne sont pas toujours passifs, loin de là. Cela est moins clairement ou unilatéralement le cas avec le télétravail, dont les négociations sont étudiées par Jens Thoemmes, là aussi dans une série d'entreprises et d'études de cas significatives. La pandémie et ses effets en la matière sont passés par là, rendant possibles ce qui n'était pas pensé auparavant (tout du moins du côté de la plupart des directions d'entreprise), même si, avec la fin des confinements des années 2020 et 2021, les équilibres et les régulations conjointes sont encore à trouver, les règles peinant à se stabiliser comme le souligne l'auteur entre le soutien massif des salarié.es au télétravail et les réserves que partagent directions et représentants du personnel à une large extension de ce dernier.

La dernière partie du dossier s'intéresse aux acteurs des relations professionnelles ou tout au moins à certains d'entre eux, eux-mêmes impactés par la mise en place de ces réformes. C'est particulièrement le cas des équipes syndicales, de plus en plus tournées vers les échéances électorales pour rester (ou être davantage) représentatives, ce que Timoté Hébert analyse dans le secteur du nettoyage à partir d'une ethnographie originale. Quinze ans après la réforme des règles de la représentativité syndicale, son enquête permet de voir combien une logique instrumentale, avec des arrangements faisant parfois fi de la légalité, marque profondément le rapport entre syndicats et salariés dans un secteur particulièrement précarisé. Mais c'est aussi le cas des DRH, au cœur de l'article de Chloé Biaggi, dont les formations qu'ils et elles suivent pour découvrir et s'appropriier les réformes (et notamment ici la loi Travail de 2016), montrent combien tout un travail est nécessaire pour que ces réformes soient appropriées, nourrissent des stratégies et soient effectivement utilisées par les directions.

Enfin, un dernier article met en lumière, davantage cette fois en lien avec les effets de bords sans doute impensés de la fusion des mandats en entreprise imposée par les ordonnances Macron de 2017, combien la réduction des mandats, même accompagnés d'un renforcement des crédits d'heures visant à en permettre l'exercice, n'est pas sans conséquences sur la fonction méconnue des conseillers des salariés, « représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas » comme les définit Gwendal Roblin pour caractériser ces acteurs que les salariés des petites entreprises peuvent saisir pour se faire accompagner lors des entretiens préalables à une rupture du contrat de travail.

Composé de neuf articles, ce dossier balaie ainsi toute une série de transformations des relations professionnelles, en termes de niveaux, d'enjeux, d'acteurs, dont une bonne part découlent plus ou moins directement de réformes législatives adoptées ces quinze dernières années. Il en laisse évidemment de côté, et pas forcément des moindres. Ainsi, la réforme des prud'hommes et le plafonnement des indemnités auxquelles peuvent prétendre les salariés en cas de rupture abusive ne sont abordées que ponctuellement dans l'article sur les DRH et dans celui sur les conseillers du salarié ; mais d'autres travaux récents ont montré là aussi combien cette réforme générerait de nombreux problèmes, touchant plus particulièrement les « salariés de seconde ligne » ou encore « essentiels » plus souvent licenciés pour faute qu'auparavant en raison de cette modification (Signoretto et Valentin, 2023). La formation syndicale (mais pas celle des DRH !), elle aussi concernée par la loi Travail de 2016 et les appels à une « révolution culturelle » visant à privilégier la négociation, est également absente du dossier, tout comme finalement l'ensemble du secteur public. Le dossier est en effet centré sur le secteur privé dans la mesure où la mise en place des comités sociaux dans les trois fonctions publiques, prévue par la loi de modernisation du 6 août 2019, est trop récente pour avoir déjà suscité des études approfondies. Il sera cependant très intéressant d'observer la façon dont la dite « culture de négociation » est diffusée et appliquée par l'Etat en tant qu'employeur, alors même que les limites de celle-ci sont fortement pointées par les syndicats dans le secteur privé. Au final, en partant d'un appel à articles... qui incitait à étudier des actions – « représenter, revendiquer, dialoguer... » – que nous imaginions transformées par les réformes des quinze dernières années, ce dossier présente une série de travaux et d'analyse qui montrent bien combien les relations professionnelles constituent une entrée féconde pour saisir les transformations du travail. Certes, la digitalisation et la numérisation, sinon l'intelligence artificielle et les innovations technologiques bousculent bien des activités de travail. Certes, les statuts d'emploi se diversifient, entre salariés de plateformes « ubérisés » et auto-entrepreneurs et les protections sociales sont à réinventer. Certes, les organisations de travail et les marchés économiques mondialisés – dont de multiples contraintes ont été redécouvertes par des événements aussi imprévus qu'une pandémie mondiale ou une nouvelle guerre en Europe – sont aussi en voie de recompositions. Parmi ces mutations, l'entrée par les relations professionnelles, à différentes échelles (y compris internationale, là aussi non abordée dans ce dossier), selon les enjeux de régulation qu'elles traitent, et avec les

acteurs qui s'y affrontent et y coopèrent, constitue une voie toujours heuristique : les évolutions mentionnées des mondes du travail à l'instant tout comme les mouvements sociaux comme ceux qui ont scandés l'actualité politique française au premier semestre 2023 nous le rappellent bien.

BIBLIOGRAPHIE

Bérout, S. (2005), *Les Robins des Bois de l'Énergie*, Paris, Le Cherche Midi, 2005

Bérout, S. (2018), « French trade unions and the mobilisation against the El Khomri law in 2016: a reconfiguration of strategies and alliances », in *Transférer : European review of labour and research*, vol. 24, n° 2, pp. 179-193

Bérout, S. (2022), « Si loin, si proches... : syndicats et syndicalistes français face aux Gilets jaunes » in Bérout S., Dufresne A., Gobin C. et Zune M., (dir.), *Sur le terrain avec les Gilets jaunes : approche interdisciplinaire du mouvement en France et en Belgique*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, pp. 107-121.

Bethoux, E. (2020), *Le dialogue social, sociologie d'un concept controversé*, mémoire d'HDR, CNAM.

Blavier, P. (2021), *Gilets jaunes. La révolte des budgets contraints*, Paris, PUF.

Blavier, P., Haute T., Penissat E., (2020a), « Du vote professionnel à la grève. Les inégalités de participation en entreprise », *Revue française de science politique*, vol. 70, no. 3-4, pp. 443-467.

Blavier, P., Haute, T., Penissat, E., (2020b), « La grève, entre soubresauts et déclin », in *Mouvements*, vol. 103, no. 3, pp. 11-21.

Bourguignon, R (coord.), Becdelièvre de, P., Bethoux, E., Connolly, H., Mias A., Tainturier, P., (2021) *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de sept grandes entreprises*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie.

Collectif d'enquête, Blavier P, Baciocchi S. et al., (2017), « Déclassement sectoriel et rassemblement public. Éléments de sociographie de Nuit Debout place de la République », *Revue française de science politique*, Vol. 67 (4), p. 675-693.

Giraud B., Ponge G., (2016) « Des négociations entravées », *La Nouvelle Revue du Travail*, 8, [En ligne].

Guillas-Cavan K., Lerais F. (coord.), (2021), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?* Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie.

Laulom, S., Nicod, C., Mias A., Guillaume C., Denis, J-M., Bouffartigue, P. (2016), « La promotion du « dialogue social » dans l'entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle », in *La Nouvelle Revue du Travail*, 8, [En ligne].

Morel C. (1980, réédité en 1994), *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.

Pélisse, J. (2004), *A la recherche du temps gagné. Sens et usages des règles autour des 35 heures*, thèse de sociologie, Université de Marne La Vallée.

Pélisse J. (2011), « Ce que la juridicisation des relations de travail fait au conflit et à la négociation », in *Sociologie du travail*, vol.53, n°2, pp. 185-190.

Pélisse, J. (2019). « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », in *Négociations*, vol. 31, 1, pp. 61-81.

Pélisse, J., Wolmarck, C. (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances

Travail, France Stratégie.

Pélisse, J., Peskine, E., (2022), « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF : chronique d'un bouleversement », in *Droit Social*, n° 3, pp. 232-238

Pignoni, M-T., (2023), « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2021 », *Dares Résultats*, n°32.

Yon, K. (2023), « Introduction » in Yon, K., *Le syndicalisme est politique. Questions stratégiques pour un renouveau syndical*, Paris, La Dispute, pp. 7-39.



Section I - Périmètres et jeux d'échelles autour des réformes

« Au plus près du terrain » ? De la décentralisation des régulations à la concentration des pouvoirs

Camille Dupuy et Jules Simha

Résumé

A partir d'une enquête conduite au sein d'une entreprise du secteur des télécommunications, l'article analyse le processus de « décentralisation des relations professionnelles » renforcé par les dernières réformes du droit du travail. Il propose de déplacer la focale vers le lieu et les acteurs qui détiennent voire monopolisent le pouvoir de produire des règles, en passant d'une conception en termes de décentralisation des régulations (produire des règles propres au niveau local par les acteurs locaux) à une concentration des pouvoirs (processus de production des règles capté au sommet de l'entreprise, règles ensuite déclinées de manière identique dans une logique de déconcentration).

Mots clés : Relations professionnelles ; ordonnances Macron ; décentralisation ; déconcentration ; négociation collective

* Camille Dupuy est MCF en sociologie, DySoLab, Université Rouen Normandie, CEET

camille.dupuy@univ-rouen.fr

Jules Simha est MCF sociologie, CERLIS, Université Paris Cité, CEET

Jules.Sima@parisdes-cartes.fr

1. « Présentation des ordonnances en application de la loi d'habilitation », Conférence de presse, 31 août 2017.

2. « Exposé des motifs » de la Loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 « d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social ».

Une régulation et une production de normes collectives « au plus près du terrain », « sur-mesure », « de proximité », voilà ce que doit permettre le développement des relations professionnelles au niveau de l'entreprise, accéléré depuis le milieu des années 2010 par un ensemble de réformes du droit du travail. En somme, par ce mouvement, il s'agit de déplacer le lieu de production des règles du travail des niveaux nationaux et sectoriels vers l'entreprise, de manière à « prendre mieux en compte les attentes des salariés comme les besoins des entreprises »¹. Pour « simplifier et renforcer » le dialogue social au niveau de l'entreprise, ce mouvement s'est accompagné de la fusion des instances de représentation du personnel existantes – jugées par les promoteurs et les promotrices de ces réformes « affaiblies » et « morcelées » – en une instance unique².

L'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 « relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales » a ainsi créé le conseil social et économique (CSE) qui fusionne le comité d'entreprise (CE), le comité hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT) et la délégation du personnel (DP). Ce processus de déplacement des régulations vers

l'entreprise, engagé dès les années 1980 par les lois Auroux, s'inscrit dans une « recherche de compromis décentralisés adaptés à la situation particulière » (Bevort, Jobert, 2011, 205) et est décrite comme une « décentralisation ». Cela renvoie au principe de subsidiarité qui consiste à déléguer à l'entité réputée la plus compétente, pensée comme celle « au plus près du terrain », le pouvoir de produire la règle. De nombreux travaux se sont intéressés aux effets de ces réformes sur cette régulation dite « de proximité » et démontrent l'éloignement des élus du terrain produit par la fusion des instances, voire même leur isolement (Becdelièvre et al, 2021, 68). Malgré la diversité des configurations étudiées, Jérôme Pélisse et Cyril Wolmark notent plus généralement, à partir d'enquêtes conduites dans 8 entreprises que c'est « la proximité qui constitue pour tous les acteurs, y compris du côté des directions, l'un sinon le point qui présente le bilan le moins satisfaisant de la mise en œuvre de la réforme [des ordonnances de 2017] » (2021, 173).

Tout en inscrivant notre propos dans la continuité de ces travaux consacrés aux effets de ces politiques dites de « décentralisation » vers l'entreprise, nous proposons de déplacer la focale en analysant cette mise à distance, non pas en termes géographique (proximité) mais en termes de concentration/déconcentration des pouvoirs de décision. En somme, nous proposons d'analyser ces réformes à partir du lieu et des acteurs qui détiennent voire monopolisent le pouvoir de produire des règles, en passant d'une conception en termes de décentralisation des régulations (produire des règles propres au niveau local par les acteurs locaux) à une concentration des pouvoirs (processus de production des règles capté au sommet de l'entreprise, règles ensuite déclinées de manière identique dans une logique de déconcentration). Pour cela, nous nous appuyons sur le cas d'une grande entreprise spécialisée dans les services et les conseils en technologie de l'information et en management, Digital Consulting, dans laquelle nous avons enquêté depuis les négociations sur la mise en place des CSE jusqu'à leur mise en œuvre (encadré)³.

Cette entreprise nous paraît heuristique pour traiter de cette question dans la mesure où elle connaît un double éclatement : juridique d'abord, puisqu'elle est composée de 12 établissements distincts ; géographique ensuite puisque ses 11 000 salariés sont disséminés dans 24 agences (et dans autant de villes) sur tout le territoire français. En ce sens, elle offre un terrain idéal pour analyser la manière dont les régulations d'entreprise peuvent répondre à ce que les réformateurs et réformatrices définissent comme une « exigence de proximité », en produisant des normes collectives qui « répondent de manière pertinente aux besoins spécifiques des salariés »⁴ au niveau local des villes, au niveau intermédiaire des établissements ou au sommet de l'entreprise. Notre enquête sociologique interroge ainsi ce que ces processus de décentralisation des régulations vers l'entreprise et de fusion des instances produisent en termes de répartition des pouvoirs.

3. Ce matériau a été récolté dans le cadre d'une recherche collective financée par la DARES au titre d'une post-enquête à l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprises (REPNSE) dont les résultats transversaux ont été présentés dans un rapport (Didry, Giordano, 2021) et un article collectif (Brochard et al., 2021).

Présentation de l'enquête

Nous nous appuyons sur une enquête conduite de novembre 2019 à mars 2021 au sein de l'entreprise Digital Consulting (DC), période marquée par les négociations, la mise en place des nouveaux CSE et le premier confinement. Nous avons mené nos investigations auprès de représentants des salariés et de la direction au niveau central à Paris, dans une entité productive de l'ouest de la France (Yellow Consulting dont le siège est à La Rochelle) et dans trois villes (Paris, Vannes et La Rochelle). Nous avons conduit 16 entretiens avec des représentants des employeurs et des élus du personnel issus des quatre organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise (CFDT, CFE-CGC, CGT et CFTC, par ordre d'importance). Dans un secteur informatique très masculin, la plupart d'entre eux sont des hommes (une seule femme)⁵. Avec une moyenne d'âge de 48 ans et une grande ancienneté (16 ans en moyenne), ces salariés témoignent d'une très bonne connaissance de leur entreprise et de ses dynamiques. Les entretiens ont été complétés par des observations de réunions syndicales informelles dans deux des trois villes (La Rochelle et Vannes). Nous avons également eu accès aux procès-verbaux des réunions formelles conduites au siège, dans une entité (Yellow Consulting) et dans une ville (La Rochelle) avant (14 CE centraux, 10 CE de Yellow Consulting, 2 réunions de CHSCT de l'agence de La Rochelle, 9 réunions de DP de l'agence de La Rochelle) et après la fusion des instances (13 CSE centraux et 14 CSE de Yellow Consulting). Nous avons exploité de manière qualitative ces 3 000 pages de manière à déterminer quels sont les lieux et les acteurs de la décision d'une part, leur évolution avant et après la fusion des instances d'autre part.

Concrètement, nous mettons au jour un paradoxe : alors que les réformes mettent en avant une décentralisation des régulations et un renforcement de la représentation du travail, nous assistons à un double mécanisme de concentration : de la prise de décision au sommet de l'entreprise ; des pouvoirs aux mains des employeurs. Nous proposons ainsi de réinterroger l'idée même d'une décentralisation du dialogue social en analysant l'effet de ces réformes en termes de concentration des pouvoirs de décision. Nous montrons ainsi, dans le prolongement de travaux analysant les réformes du droit du travail, comment celles-ci constituent une « révolution symbolique » conduisant à un « tournant entrepreneurial » renforçant le pouvoir de l'employeur (Willemez, 2020). Alors que dans cette entreprise, la configuration permet des régulations locales avec les salariés dans chaque ville avant la fusion des ordonnances (1), la mise en œuvre des réformes est l'occasion d'un conflit sur le niveau pertinent de la régulation collective (2). C'est finalement un dialogue social concentré qui se dessine dans un contexte post-réformes, également marqué par la pandémie (3).

I – Une décentralisation partielle du dialogue social avant les réformes

La promotion de la « décentralisation » des relations professionnelles s'appuie sur l'idée d'un renforcement du dialogue social au niveau de l'entreprise qui permettrait une régulation au plus près des réalités du travail.

4. « Exposé des motifs » de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 « d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social ».

5. La composition de notre population nous a conduit à ne pas systématiser l'usage de l'écriture inclusive.

Cependant, le niveau de l'entreprise est seulement défini par ce qu'il n'est pas : ni la branche ni l'interprofessionnel. Les échanges peuvent donc prendre place au sommet des entreprises (au siège), comme dans les unités qui les composent (entités productives, agences, etc.). Ainsi, la « perception unitaire » de l'entreprise cache bien souvent « l'existence d'une multiplicité des visages » de cette dernière, comme le souligne les analyses juridiques d'Elsa Peskine (2021). C'est ce que nous retrouvons chez Digital Consulting. Ici, la structure unique révèle trois « visages » : son siège (en région parisienne, cœur du pouvoir central) ; ses entités productives (12 telles que Yellow Consulting, Green Consulting, Red Consulting...) constituées en fonction de logiques à la fois géographiques et de métier (certaines entités productives sont spécialisées dans la prestation de conseil à des entreprises clientes, alors que d'autres entités élaborent des solutions en interne) ; ses agences enfin puisque son activité se déploie sur 24 villes. Cette organisation tripartite se retrouve dans la structuration des instances de représentation du personnel en vigueur avant leur fusion en 2020 : les délégués du personnel et les CHSCT dans les villes, quatre comités d'entreprise au niveau des entités productives (qui en regroupent une ou plusieurs), le comité central d'entreprise au siège. Ce découpage permet d'analyser l'existence d'une délégation de pouvoir de décision aux instances les plus proches du terrain, dans les entités ou dans les villes. Avant la fusion des instances, le dialogue social présente une organisation à géométrie variable : les décisions relatives aux questions économiques et stratégiques sont d'ores et déjà captées par le sommet de l'entreprise dans une logique de concentration des pouvoirs aux mains du CE central et de son président (1.1). En revanche, pour les questions de santé et de conditions de travail, une régulation indépendante du pouvoir central se déroule dans les instances de CHSCT et de délégation du personnel (1.2).

1.1. Le CE, chambre d'enregistrement de décisions prises au niveau central

Avant la fusion des instances, les régulations et les prises de décisions sont déjà fortement concentrées au niveau central en ce qui concerne les questions économiques et stratégiques. En effet, ces enjeux font l'objet d'informations et de consultations au niveau du CE central, faisant des CE d'établissements de simples réceptacles des informations prises au-dessus d'eux. Cette absence de délégation de pouvoir aux élus des CE d'établissements peut se comprendre à la lumière de la structuration de ces instances. En effet, chaque CE (4) représente plusieurs entités productives. Or, les périmètres de ces dernières évoluent constamment au gré des rachats et des réorganisations qui engendrent des créations ou des disparitions d'entités productives. Par exemple, l'entité Green Consulting a été créée en cours de mandature CE avec des effectifs appartenant précédemment à plusieurs autres et donc à plusieurs CE. Éric, analyste informatique de 61 ans et délégué syndical central pour la CGT, rapporte un « fatras inextricable » qui « devient très vite ingérable » : « C'est très compliqué, parce que, par exemple, au niveau des CE [d'établissements], on gère des gens qui... [...] n'ont pas pour directeur la personne qu'on rencontre... ».

Cette complexité conduit à une forme d'abandon, par les élus comme par la direction, du dialogue social à ce niveau de régulation des entités productives auxquelles les salariés ne sont pas attachés. L'analyse des procès-verbaux des instances avant la fusion signale ainsi une présence quasi systématique dans les réunions de CE d'établissements d'un « émissaire » de la fonction RH centrale tandis que la présence des dirigeants d'entités est, elle, loin de l'être. En outre, lorsque ces derniers sont présents, ils renvoient régulièrement les prises de décisions au comité central. Par exemple, alors que Yellow Consulting est concernée par un projet de fusion avec une entité basée à l'étranger, le directeur « laisse les élus poser le point au niveau du comité central car [selon lui] ça ne concerne pas le CE Yellow Consulting » (extrait PV de CE, janvier 2019). Les réunions de CE sont ainsi réduites à une simple information des élus à propos des décisions prises au niveau du siège. Il ne s'agit donc pas d'adopter ces décisions au niveau local, mais essentiellement de s'en tenir à un strict respect des obligations légales. Nous retrouvons ainsi, au cours de cette première période, l'idée d'un « évidement » du dialogue social, mis au jour par Baptiste Giraud et Rémy Ponge (2016) qui caractérisent ainsi la manière dont les discussions sont « vidées de leur contenu », en l'occurrence ici dans les CE d'établissements. L'action de ces instances est ainsi réduite à la mise en œuvre d'une information-consultation dont les contours sont décidés au niveau central.

Cette captation au sommet de l'entreprise de la fabrique des régulations économiques et stratégiques est largement acceptée par les représentants des salariés. Claude, directeur de projet de 63 ans, élu et représentant CFE-CGC à Yellow Consulting, s'oppose ainsi à ce que pourrait être des « négociations différenciantes dans l'entreprise ». Dans un environnement de forte mobilité professionnelle entre les entités, il s'agit finalement, par cette concentration des pouvoirs économiques au siège, de maintenir une « égalité de traitement » entre les 11 000 salariés de Digital Consulting (Dupuy, 2022). Nous constatons ainsi une forte prédominance du niveau national sur les entités dans un modèle d'organisation « global intégré », bien décrit dans les travaux de Yannick Fondeville (2013, 108) sur les entreprises de ce secteur. Cette organisation permet de développer un marché du travail interne (entre entités) et d'offrir des perspectives de mobilités et de carrières aux salariés de l'entreprise, dont les conditions ne varient pas en changeant de structure, ce qui justifie pour toutes les parties la concentration des pouvoirs de régulation au sommet.

1.2. CHSCT et DP : une décentralisation des relations professionnelles

Si le niveau des CE n'est pas pertinent comme espace de production des régulations du travail dans cette entreprise, celui de la ville l'est davantage. Là encore, l'organisation du travail dans cette entreprise permet de comprendre une volonté partagée par les directions et les salariés au niveau local de produire des régulations autonomes du niveau central, sur les questions de santé et de conditions de travail. Notre enquête montre en effet que la ville d'appartenance (où se situe leur agence) des salariés est centrale

dans la manière dont se définissent les travailleurs et les travailleuses, bien plus que leur entité d'appartenance (Yellow Consulting, Green Consulting, etc.). Nicolas, 30 ans, développeur informatique pour Green Consulting et attaché au site de Vannes décrit ainsi ses collègues (et raconte ses sociabilités) en les définissant non pas comme ceux qui appartiennent à son entité mais bien comme les travailleurs qu'il croise au quotidien :

« Mes collègues, ce sont ceux qui travaillent ici (à Vannes), pour le coup, avec qui j'échange... pas quotidiennement, mais au moins de façon mensuelle... Que je croise, avec qui je peux discuter. Notamment, le midi, je mange beaucoup avec... un peu de tout [de toutes les entités présentes sur le site]. Et on s'entend très bien, on fait des jeux de société, on fait du babyfoot... [...] Je pense que je parlerais plus de site que d'autre chose [pour définir ses collègues]. (Nicolas, Green Consulting, Vannes, 30 ans)

Cet exemple résonne avec la manière dont les élus décrivent chaque collectif qu'ils entendent représenter. À Biarritz par exemple, Mathieu, ingénieur analyste de 38 ans et délégué syndical CGT, détenteur de mandats tant d'établissement (Red Consulting) que nationaux, entend représenter tous les salariés biarrots, quelle que soit leur entité d'appartenance :

« Je peux assister à des entretiens, pour négocier des ruptures conventionnelles, ou des entretiens préalables à un licenciement [...] ou assister pour des problèmes de fiches de paie fausses, ou de harcèlement, ou de machin... n'importe qui, sur mon périmètre biarrot, peu importe son entité. » (Mathieu, Red Consulting, Biarritz, 38 ans)

Dans cette configuration, nous assistons à des relations professionnelles décentralisées pour ce qui est des enjeux traités au sein de la délégation du personnel et du CHSCT. Les PV des réunions de délégation du personnel qui se déroulent sur le site de La Rochelle (qui regroupent des salariés issus de plusieurs entités) attestent ainsi non seulement d'échanges constructifs entre le directeur du site et les élus mais aussi de prises de décisions autonomes au niveau du site et uniquement pour celui-ci. C'est le cas pour les questions de santé et de sécurité mais aussi pour celles de management de proximité. L'agence est également le lieu d'une gestion décentralisée des œuvres sociales des comités d'entreprise qui produisent du collectif et entérinent son existence concrète en les articulant aux communautés de travail (Béroud, Duchêne, 2018), très ancrées dans ce cas dans chaque ville.

Sur les questions de santé, conditions de travail et d'activités sociales et culturelles, c'est donc bien une décentralisation qui est à l'œuvre avec une régulation de proximité et une délégation des pouvoirs de décision aux acteurs du niveau local. Le passage aux CSE et la fusion des instances qu'il engendre ouvrent des discussions et des négociations sur la nouvelle architecture, et plus avant, sur le pouvoir délégué à chacune d'entre elles. La négociation puis la bataille judiciaire qui s'en suivent mettent en concurrence deux logiques : le pouvoir doit-il demeurer concentré au siège pour l'ensemble des questions ou peut-il être partagé dans des instances décentralisées ?

2 – Décentralisation vs déconcentration : deux logiques en bataille

Notre enquête se poursuit alors que le passage au CSE conduit à mettre sur la table et à discuter de la nouvelle architecture des instances. Cela constitue un moment heuristique pour voir la manière dont les acteurs se saisissent des réformes du droit du travail, dans le prolongement des réflexions engagées sur la sociologie du droit du travail (Chappe, Tonneau, 2022). La négociation du passage au CSE (2.1.) et la bataille judiciaire (2.2.) qui s'en suit voient s'opposer deux discours : renforcer la captation des pouvoirs pour l'employeur ou préserver un peu d'autonomie locale pour les salariés.

2.1. Négocier le nombre d'instances : un chantage à la réduction

La négociation collective qui s'ouvre en 2019 au sein de Digital Consulting invite à une réflexion sur l'architecture des nouvelles instances de représentation du personnel suite à la fusion des précédentes (CHSCT, DP et CE). C'est donc à la direction et aux délégués syndicaux des quatre organisations syndicales représentatives pour l'ensemble de l'entreprise (CFDT, CFE-CGC, CGT et CFTC) qu'il revient de délimiter les périmètres des nouvelles instances. Il s'agit donc, pour ces acteurs, de statuer sur les lieux dans lesquels les représentants et les représentantes de la direction et du personnel estiment nécessaire et utile d'informer et de consulter à propos de la politique économique, financière et sociale de l'entreprise. Deux points de convergences réunissent les membres des organisations syndicales et de la direction : ne pas reconduire le découpage antérieur mais user de cette négociation pour simplifier une structuration complexe ; regrouper les entités productives dans plusieurs CSE. Considérant la grande malléabilité des contours des 12 entités productives, il n'est donc pas question de suivre leurs périmètres et de définir autant de CSE. Seulement la simplification imaginée et proposée par les représentants des salariés ne correspond pas, loin de là, à celle de la direction. Alors que les élus souhaitent conserver une architecture permettant une production décentralisée de certaines normes, les membres de la direction désirent au contraire limiter autant que possible le nombre d'instances et ainsi renforcer la concentration existante.

Les représentants des organisations syndicales, réunis pour l'occasion en intersyndicale, défendent une logique géographique et décentralisée en proposant un nombre restreint de CSE (6) dont les contours et les pouvoirs sont ancrés dans les agences : un pour Paris, quatre correspondant aux quatre entités régionales (quatre points cardinaux), et un pour les entités productives dites « transverses » (proposant des services en interne). Cette proposition atteste ainsi d'une volonté de conserver une autonomie relative pour les enjeux de santé, de sécurité et pour les activités sociales et culturelles, en dépit de la fusion des instances. En revanche, du côté de la direction, la logique, d'ordre arithmétique, se situe dans une optique de concentration des pouvoirs. Il s'agit clairement de réduire le nombre d'instances comme de mandats pour limiter un dialogue social jugé chronophage, dans une approche

quantitative plus que qualitative. Les membres de la direction proposent concrètement de limiter le nombre d'instances à 3 CSE, avec un découpage renvoyant à des logiques économiques (selon les métiers) plutôt que géographiques (par territoires). Ce sont ainsi deux logiques qui s'affrontent, que nous retrouvons dans les négociations autour du passage au CSE à la SNCF étudiées par Jérôme Pélisse et Elsa Peskine (2022). Au-delà du nombre, se joue un affrontement entre une logique « territorialisée » pour les représentants syndicaux et une logique « par activités » du côté de la direction. Nous assistons donc à deux interprétations différentes du droit selon les acteurs.

Pour parvenir à un accord, c'est alors de son pouvoir qu'use l'employeur pour convaincre les organisations syndicales d'accepter sa proposition. Rappelant le « chantage » décrit par Coralie Perez et ses collègues (2015) autour d'un plan de suppression d'emplois, la direction met ici sur la table des négociations la question du « supra-légal ». En effet, avec le passage aux CSE, le nombre d'instances et de mandats diminuent du fait de leur fusion alors que la charge de travail de représentation individuelle et collective reste similaire. Le nombre de représentants de proximité finalement accordés pour faire le lien entre le terrain et les instances devient alors un enjeu important des négociations, ce qui semble par ailleurs récurrent comme d'autres enquêtes le soulignent (Pélisse, Wolmark, 2021). L'octroi de ces moyens supplémentaires pour faire fonctionner les instances passe alors nécessairement par un accord avec la direction, qui s'inscrit dans un « usage patronal offensif » des négociations collectives, comme celui décrit par Chloé Biaggi (2021), qui autorise les délégués syndicaux à signer des accords qui leur semblent pourtant très défavorables.

C'est ce que nous explique Éric qui a signé l'accord en tant que délégué syndical central pour la CGT :

« Pour tout vous dire, 3 CSE nous paraissait pas du tout régulier, mais [...] l'enjeu, c'était aussi d'intégrer les... comment dire, une représentation de proximité, et la seule manière d'en avoir, c'est de négocier avec l'entreprise des représentants de proximité. Donc, nous, on avait signé l'accord [...], parce qu'il prévoyait la mise en place de représentants de proximité, qui sont dans toutes les villes, 75 au total sur la France, plus... énormément de moyens, des temps pleins pour les délégués syndicaux centraux, des moyens en heures supplémentaires, des nombres de sièges supplémentaires par CSE, voilà. » (Éric, Red Consulting, Grenoble, 61 ans)

Les élus de la CFDT comme de la CGT se résignent ainsi, compte tenu de leur analyse du rapport de force, à accepter cette proposition afin de conserver autant que possible un nombre de représentants de proximité convenable, ces derniers (assimilés aux DP avant leur disparition) étant sinon voués à ne pas exister, comme cela a été le cas dans de très nombreuses entreprises (Pignoni, 2022). Toutefois, les contreparties en termes de nombre de représentants de proximité ne suffisent pas à convaincre les deux autres organisations syndicales de signer l'accord, qui demeure minoritaire (tout juste en dessous de 50 %). La direction de Digital Consulting le trans-

forme en une décision unilatérale conservant tout le fruit de la négociation. Celle-ci est toutefois dénoncée par les délégués des organisations non-signataires (CFE-CGC et CFTC) auprès des services déconcentrés de l'État (Direccte) puis du Tribunal d'instance. Derrière cette négociation, c'est alors bien la question du lieu où s'exercent les pouvoirs qui se pose et conduit chaque côté à caricaturer ses propres positions.

2.2. Où se situe le pouvoir ? Chronique judiciaire

Le conflit judiciaire qui s'ouvre au début de l'année 2020 et n'est pas sans rappeler celui décrit à la SNCF par Péliisse et Peskine (2022), se termine deux ans plus tard par une confirmation de la décision unilatérale de la direction de Digital Consulting et une annulation des élections professionnelles. Des deux côtés, les positions se durcissent : désormais les organisations syndicales défendent 12 CSE (au lieu de 6) et la direction 1 (au lieu de 3). Cette évolution des positions est déterminée par les règles juridiques. En effet, les CSE doivent être constitués au sein d'« établissement distincts » qui bénéficient d'une réelle délégation de pouvoir et de la capacité à prendre des décisions autonomes du siège⁶. Si le pouvoir est concentré au siège, seule l'option à 1 CSE peut être défendue ; en revanche, si le pouvoir est décentralisé au sein des 12 entités productives, l'unique option est celle des 12 CSE. Les positions intermédiaires (3 et 6) deviennent impossibles à défendre, comme nous l'explique Grégory, membre de la direction des relations sociales au siège, juriste de formation :

« Les textes sont ainsi faits que... on pouvait défendre un, on pouvait défendre douze, mais toutes les positions intermédiaires, par rapport à la législation, n'étaient pas forcément défendables... On pouvait le mettre en œuvre dans le cadre d'un accord collectif, mais le juge, lui, doit se conformer à la loi, donc c'était soit un, soit douze. » (Grégory, membre de la direction des relations sociales, Paris, 43 ans)

Cette séquence documente ainsi « les usages en situation » du droit par les acteurs syndicaux et patronaux, et la manière dont, du côté des RH comme des délégués syndicaux, on se saisit des règles du droit et les utilise à son avantage mais uniquement dans les possibilités limitées que prévoit la règle (Péliisse, 2022, 72).

Les représentants des deux organisations syndicales (CFE-CGC et CFTC) qui ont dénoncé la décision découpant l'entreprise en 3 CSE cherchent donc à rendre manifeste l'autonomie des entités productives, ce qui conduirait à augmenter le nombre de CSE à 12 et permettrait un ancrage de proximité. Alors qu'ils expliquent largement aux sociologues enquêtant dans leur entreprise l'absence de marge de manœuvre laissée aux directions et aux CE d'établissements (supra 1.1.), il s'agit de convaincre les juges du contraire et de l'existence d'une autonomie au niveau des entités productives. Il n'est de fait plus possible de défendre leur position initiale à 6, puisque celle-ci reviendrait à nier l'autonomie de gestion de certaines entités productives. L'argumentaire consiste alors à prouver que l'organisa-

6. L'article L2313-4 du Code du travail modifié par l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 stipule que « en l'absence d'accord conclu (...), l'employeur fixe le nombre et le périmètre des établissements distincts, compte tenu de l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel ».

tion réelle de Digital Consulting est « décentralisée », non seulement du point de vue de son implantation territoriale, mais également de celui de sa structuration stratégique. En ce sens, les moyens déployés par ces deux organisations syndicales sont foncièrement tactiques et n'invalident pas l'idée d'une très faible autonomie laissée aux entités. Les membres de la direction alimentent la position inverse, strict contrepied de la position syndicale, celle d'une captation des pouvoirs et des décisions au sommet de l'entreprise qui justifierait la décision d'un CSE unique. C'est donc sur la concentration des pouvoirs qu'ils insistent, en cherchant à démontrer que les responsables d'entités productives sont de simples exécutants des ordres passés au siège de l'entreprise.

Le feuilleton judiciaire conduit à une première décision du Tribunal d'instance qui fixe à 12 le nombre d'établissements distincts, et par là même de CSE. Si ce jugement est ensuite cassé par la Cour de cassation, c'est sur cette base que se sont tenues les élections. Cela nous permet de voir ce que la fusion des instances (passage de 24 CHSCT, 24 délégations du personnel et 4 CE à 12 CSE) produit sur la fabrique des régulations collectives.

3 – Une concentration en actes : le dialogue social en temps de réformes et de pandémie

La logique de captation des décisions économiques et stratégiques au sommet, déjà présente dans l'architecture précédente, se poursuit malgré une simplification des découpages (3.1). En revanche, elle concerne désormais également les questions de santé et de conditions de travail même si les élus locaux cherchent à restaurer du pouvoir perdu suite à la fusion (3.2.). Ces stratégies se compliquent en situation de confinement qui intervient quelques mois après la mise en place des nouvelles instances (3.3).

3.1. Une concentration malgré la simplification des périmètres

À la suite des élections professionnelles fin 2019, de nouvelles instances sont mises en place début 2020 : 12 CSE (un par entité) sont élus et se réunissent dans un comité central (CSEC). Les 5 instances (4 CE et un CE central) existant avant la réforme sont donc remplacées par 13. Cette évolution est pensée et décrite comme une simplification de l'architecture d'ensemble, contrairement à la période précédente puisque désormais, chaque entité productive dispose de son propre CSE, comme nous l'explique Jean, élu du personnel à Yellow Consulting :

« Donc... oui, c'est juste, aujourd'hui, ça sera plus simple, en termes de suivi économique, de comprendre comment fonctionne [son entité], d'interroger son patron [d'entité] sur... les différentes problématiques, liées au CHSCT, [...] et liées au suivi économique, à la formation, etc. » (Jean, Yellow Consulting, La Rochelle, 53 ans).

Cette simplification de l'architecture lève donc le problème lié aux périmètres (supra 1.1.) et aurait pu permettre la production pour chaque

entité de règles propres (décentralisation des régulations) en fonction de sa situation économique et stratégique. Ce n'est pourtant pas le cas. Les entretiens comme les PV des réunions de CSE et de CSEC attestent que loin de rendre effective une telle délégation, cette nouvelle architecture ne vient pas remettre en cause la captation des prises de décision au niveau (central) du CSEC quand bien même chaque entité dispose de son propre CSE. Alors que le CSEC est censé être l'émanation des CSE, ceux-ci apparaissent plutôt comme un service déconcentré de l'instance centrale. En effet, les élus des CSE sont en charge de relayer les informations et de reproduire mécaniquement les décisions prises au-dessus. Par exemple, lors des réunions de CSE de Yellow Consulting, les données économiques de l'entité sont présentées aux élus de manière standardisée au sein de cadres conçus par la direction centrale. Les demandes de précisions sont toujours écartées par Perrine, la responsable des relations humaines de Yellow Consulting, au motif qu'« elle n'a pas la main sur le sujet ». Par ailleurs, comme en réunion de CE, celles-ci ont systématiquement lieu sous le regard d'un envoyé de la RH centrale qui répond aux questions à la place de Pierre, le directeur de l'entité productive, qui renvoie ainsi régulièrement aux décisions et arbitrages « de l'entreprise ». Cette captation des pouvoirs de décision au niveau central est bien traduite dans les propos de Grégory, qui siégeait dans le CE et désormais dans le CSE de Yellow Consulting comme représentant de la direction centrale :

« Aujourd'hui [la direction des relations sociales], on... on n'est pas seulement en soutien, on est... C'est nous qui pilotons, on va dire, la partie stratégique... les grands principes [...]. On participe à toutes les réunions [des 12 CSE], y a toujours un membre de la direction des relations sociales dans les réunions de CSE [...] pour donner un éclairage sur... avoir une vision un petit peu d'ensemble, aussi, que les autres n'ont pas forcément. »
(Grégory, membre de la direction des relations sociales, Paris, 43 ans)

Ce « pilotage » par le central est facilité par un manque de moyens à disposition des élus. En effet, les moyens supra-légaux en termes de mandats et d'heures proposés par la direction ont été retirés lors de l'entérinement des 12 CSE. C'est donc avec des moyens très réduits que fonctionnent les CSE, comme l'illustre un tract édité par la première organisations syndicale (CFDT) dont les élus estiment que « les moyens de fonctionner [sont] réduits à leur plus simple expression ». Ce manque de moyens apparaît comme une stratégie orchestrée par la direction centrale, et relayée par les directeurs d'entités productives, pour réduire le fonctionnement des instances à leur strict minimum. Par exemple, Pierre, le directeur de l'entité Yellow Consulting et président de son CSE, refuse de laisser siéger les suppléants et les suppléantes (il fait évacuer la salle à la première réunion) – fidèle ainsi à la position de la direction centrale qui renvoie, lors des réunions de CSEC, « aux textes légaux » – et refuse de créer une commission économique dans la mesure où il estime pouvoir s'en « dispenser ». Le président du CSEC cherche également à restreindre le fonctionnement des CSE, par exemple en limitant l'expertise annuelle. Il confie lors d'une réunion « que la multiplication des interlocuteurs représente à la fois une

source de perte de temps et de coûts [et] qu'un fonctionnement aussi centralisé que possible lui [semble] préférable ». Du point de vue juridique, les CSE sont implantés au sein d'établissements distincts, c'est-à-dire disposant précisément d'une autonomie de décision. Or, quand bien même, 12 CSE ont effectivement été mis en place au sein de Digital Consulting, nous remarquons qu'ici le nombre importe peu. À 1 seul CSE aussi bien qu'à 12, la direction est en mesure de capter le pouvoir de décision en matière économique et stratégique, au détriment des instances dites locales.

3.2. Des tentatives locales pour décentraliser les décisions

Sur les questions de santé et de conditions de travail, jusque-là discutées en autonomie dans chacune des 24 villes où se situaient la délégation du personnel et les CHSCT, la fusion des instances vient rebattre les cartes. Après cette réforme, et donc avec la disparition de ces deux instances, les CSE deviennent les lieux au sein desquels sont remontées les problématiques individuelles mais aussi de santé et de conditions de travail de nombreux sites (huit par exemple pour l'entité Yellow Consulting). C'est donc au sein des CSE que sont désormais traitées des questions très locales telles que la demande d'achat d'un micro-ondes à Vannes, une pénurie d'enveloppes à Biarritz ou encore une panne d'imprimante à La Rochelle. Le passage au CSE, en fusionnant les instances, conduit ainsi à un éloignement des problématiques locales dans la mesure où les sujets autrefois traités sur le site par son directeur sont désormais eux aussi « remontés » à l'entité productive, voire au niveau national. Lors d'une réunion du CSE de Yellow Consulting, Thomas, informaticien de 50 ans et titulaire de mandats pour la CFDT, fait ainsi état de l'ouverture à proximité du site d'une crèche (dont le financement peut être en partie assuré par l'employeur) dont pourrait bénéficier les salariés. Cette opportunité, qui aurait pu être traitée localement, est immédiatement renvoyée à une politique générale d'entreprise sur les aides octroyées (ou non) aux jeunes parents. Ce manque de marges de manœuvre sur des enjeux locaux qui varient d'une ville à l'autre est critiqué par les élus. Ainsi, Mathilde, vannetaise, élue sur une liste CFDT pour Yellow Consulting à la dernière mandature (avant son changement d'entité productive), et désormais élue dans Green Consulting regrette :

« Maintenant, je suis désolée, du CHSCT, du DP, et du... et des œuvres sociales, on le fait en local, il faut un truc qui soit au niveau du site. C'est juste une grosse connerie, d'essayer de faire un truc global. [...] Allez débattre du problème de climatisation de Toulouse à Brest. Enfin, franchement, y a des moments où il faut juste être réaliste. [...] Effectivement, le business, il est global, il faut ouvrir les chakras, mais... du point de vue des problématiques au jour le jour, on est en local. »
(Mathilde, Green Consulting, Vannes, 48 ans)

Des stratégies de contournement sont alors élaborées pour recréer une régulation « de terrain » suite au vide laissé par la suppression des anciennes instances (CHSCT et DP). À Vannes, les élus, qui dépendent de quatre CSE

différents, ont par exemple monté une instance ad hoc, dénommée « inter-CSE », censée suppléer la disparition des anciens délégués du personnel, comme nous l'explique Nicolas, développeur informatique et élu du personnel pour Green Consulting :

« On n'est pas dans le périmètre de négo', mais on est juste intelligents, en fait, c'est tout. C'est-à-dire que nous, ce qu'on veut, c'est faire fonctionner le site de Vannes. [...] Moi, j'ai des gens qui viennent me voir, quand ils viennent me voir parce qu'ils ont un problème, je ne demande pas d'emblée : alors, t'es Green Consulting ? La personne [de Vannes], elle a un problème, je prends le problème, et je le traite. » (Nicolas, Green Consulting, Vannes, 30 ans)

Lorsqu'il met dos à dos « le périmètre négo' » – correspondant à l'entité pour laquelle il est élu du personnel – et « le site de Vannes » – où il exerce ses fonctions –, ce sont les directions de site qui sont remises au centre du jeu. Les élus vannetais les considèrent ainsi comme des interlocuteurs légitimes lors de leurs démarches en « inter-CSE », comme cela était le cas lors des réunions de délégation du personnel et de CHCST. Mathilde règle les problèmes « directement avec le directeur de site » ; elle n'entretient pourtant aucun lien hiérarchique avec lui (« Moi, il est mon N rien du tout ! »), dans la mesure où il appartient à Yellow Consulting quand elle relève de Green Consulting. Le directeur du site semble donc tirer son épingle du jeu. Privé de pouvoir en termes de recrutement et de gestion du personnel par la direction centrale, il occupe néanmoins le terrain sur les questions sociales et de santé, par un effet de « contournement » des instances instituées qui permet de conserver une régulation indépendante du pouvoir central. Ce dialogue informel constitue de fait un moyen pour la direction de retrouver d'anciennes prérogatives perdues lors du passage aux nouvelles instances. Nous retrouvons alors sur ce site une dynamique de décentralisation qui consiste à permettre à ses acteurs de produire des règles propres, bien que cette démarche reste limitée à des thématiques très locales.

3.3. Une captation des pouvoirs par le niveau central en temps de pandémie

Ces ajustements locaux visant à atténuer la concentration des pouvoirs de décision sont fragiles car ils ne reposent sur aucune institutionnalisation et dépendent du bon vouloir de la direction (locale et centrale). C'est ce que nous observons lors de la pandémie de Covid-19 au cours de laquelle la direction centrale reprend la main sur les questions de santé et de conditions de travail en supprimant les possibilités d'une régulation autonome au niveau du site. L'organisation de cette entreprise est fortement touchée au moment du premier confinement : une très grande partie des effectifs poursuit le travail à distance tandis que le reste est placé en activité partielle à la suite de l'interruption de missions et du retrait de contrats par des clients fortement touchés par la crise. La période de crise sanitaire constitue alors un moment de forte captation du dialogue social au niveau central qui s'accompagne d'une concentration des prises de décisions dans les mains de

la direction centrale pour l'ensemble des sujets, comme nous l'avons également montré à propos d'autres entreprises (Dupuy, Simha, 2021). Dès la première réunion, au lendemain de la déclaration d'Emmanuel Macron instaurant le confinement (mars 2020), le ton est donné au CSE de Yellow Consulting : les prises de parole sont monopolisées par Gregory qui siège au titre de la fonction RH centrale. Il explique ainsi qu'il s'agit d'une « séance de questions [...] mais pas une discussion ou un échange de points de vue », et renvoie aux arbitrages à venir « de l'entreprise », sur le même registre que celui observé précédemment concernant les thématiques économiques et stratégiques. Tout au long des réunions conduites à cette période, le CSE de Yellow Consulting devient un espace d'explicitation de règles qui ne peuvent faire l'objet de discussions. Concernant l'activité partielle, un des sujets les plus abordés, Pierre, directeur de l'entité et président du CSE, indique qu'il « applique les consignes qui ont été communiquées en CSEC. Il n'a pas autorité à changer quoi que ce soit ». La situation se réitère au moment du déconfinement. Les plans de reprise de l'activité sont décidés au niveau du siège, sans que les élus locaux ne soient associés à la préparation. C'est ce qui est par exemple reproché à la direction par les élus dans plusieurs réunions du CSE de Yellow consulting, et notamment lors d'une motion lue au moment du premier déconfinement :

« Suite à la présentation du process de déconfinement, les élus ont été surpris que ni le CSE ni le CSSCT ne soient intégrés dans le processus. [...] Le CSE et le CSSCT auraient une plus-value réelle dans l'élaboration conjointe [...] des documents type ou générique pour le déconfinement. » (Extrait PV du CSE, juin 2020)

Cette séquence, illustre ainsi la manière dont la concentration des décisions au sommet de l'entreprise produit une concentration des pouvoirs aux mains de la direction. Comme l'explique Claude Didry dans ses analyses des réformes, fondées sur une lecture socio-historique du droit du travail et des relations professionnelles, « plus le niveau de la négociation s'éloigne de l'établissement, moins les représentants syndicaux [sont] en mesure de porter la parole de salariés dispersés ou encore de mobiliser ces derniers dans un conflit social susceptible de peser sur les stratégies de l'employeur » (2020, p. 160). Ces plans de reprise uniformisés rendent la contestation difficile dans un contexte non seulement de confinement mais aussi de divergence des intérêts des travailleurs représentés.

Du côté de la direction centrale, la concentration des décisions se justifie par la complexité des sujets et l'urgence à les traiter. Lors des réunions de CSE, le directeur d'entité semble ainsi complètement dépassé par cette situation « inédite » et se range bien volontiers derrière des décisions qui s'imposent à lui depuis le haut. Enfin lorsque certains échanges laissent poindre une marge de manœuvre lors de l'application concrète des directives au sein des entités et des sites, Sophie, directrice de la RH centrale rappelle bien l'unicité de la règle et explique qu'elle ne peut « laisser dire qu'une même consigne n'est pas donnée à l'ensemble des entités ». Pour elle « la DRH doit communiquer auprès de l'ensemble des patrons d'entité, la position de Digital Consulting sur un

ensemble de sujets. » (Sophie, directrice des relations humaines, Paris, 42 ans)

Ainsi, si l'exécution de la règle semble à certains moments légèrement dévier d'un manager à l'autre, cette période est caractérisée par une très forte captation de la prise de décision au sommet de l'entreprise et rendue possible par la disparition des instances les plus locales et la baisse des moyens. Il est donc fait peu de cas des enjeux et problématiques qui se déclinent différemment selon les villes.

Conclusion

La décentralisation des relations professionnelles qui consiste à rapprocher la prise de décision des unités de travail de manière à s'ajuster aux problématiques locales a été analysée d'un point de vue géographique (là où se déroule le dialogue social). Nous y ajoutons, à partir d'une monographie d'entreprise, une analyse en termes de pouvoir en proposant d'étudier le processus juridique de décentralisation des relations professionnelles (plusieurs instances produisent chacune leur règle) en termes de déconcentration des pouvoirs (plusieurs instances appliquent la même règle).

Dans cette entreprise, où la situation avant la fusion des instances est contrastée (entre une captation du pouvoir au niveau du siège pour les questions sociales et économiques, et une autonomie des sites pour celles de santé et de conditions de travail), les oppositions entre représentants des organisations syndicales et membres de la direction sont traduites en justice et se concluent par l'élection de 12 CSE. La mise en œuvre de ces derniers par la direction de l'entreprise conduit à un renforcement de la concentration qui s'applique désormais également aux questions de santé et de conditions de travail. Avec la disparition des DP et des CHSCT, les problématiques locales – jusque-là prises en charge de manière autonome par les directeurs de site – sont absorbées par le niveau central, malgré des tentatives de résistances. Ainsi, plutôt qu'une décentralisation, c'est bien un processus de concentration des pouvoirs dans les mains de l'employeur au niveau central auquel nous assistons, poursuivant ainsi une logique de renforcement du pouvoir de l'employeur.

Nous montrons ainsi que la décentralisation des régulations vers l'entreprise ne se traduit pas par une prise de décision sur-mesure, dans les territoires, dans les établissements, ou au plus proche des salariés – ainsi que l'avance l'exposé des motifs des ordonnances réformant le dialogue social – mais conduit plutôt à une déconcentration des régulations, synonyme de décisions prises au sommet des entreprises par les employeurs. Le niveau du « terrain » est réduit à mettre en pratique ce qui a été décidé à des niveaux supérieurs dans une logique de déconcentration (la direction locale applique les décisions prises au niveau supérieur) plutôt qu'une logique de décentralisation (la direction locale prend les décisions). Une analyse complète de ces processus invite donc à s'interroger non seulement sur le lieu (le « terrain » ou le siège), mais aussi et surtout sur la qualité des acteurs qui appliquent les décisions (décentralisée ou déconcentrée).

- Beccdelièvre P, Béthoux E., Bourguignon E., Connoly H., Mias A., Tainturier P. (2021), *Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de 7 grandes entreprises*, Rapport d'études (France Stratégie), en ligne.
- Bérourd S., Duchêne F. (2018), « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », *La Revue de l'IREs*, 94-95, 91-114.
- Bevort A., Jobert A. (2011), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris., Armand Colin.
- Biaggi C., (2021), « Une négociation sans contrepartie ? Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle », *Socio-économie du travail*, 10, 129-162.
- Brochard D., Cottineau C., Didry C., Dupuy C., Giordano D., Simha J. (2021), « La négociation d' « entreprise » en pratiques : pluralité des configurations et stratégies des acteurs », *Socio-économie du travail*, 10, 66-94.
- Chappe V.-A., Tonneau J.-P. (dir.), (2022), *Le droit du travail en sociologue*, Paris, Presses des Mines.
- Didry C., (2020), « Du mot à la chose : le travail (dé)construit par le droit. Du travail normatif à la normativité du travail », in *L'Homme & la Société*, 212, 127-167.
- Didry C., Giordano D., (2021), *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport d'études n° 11, DARES, en ligne.
- Dupuy C., Simha Jules, (2021), « Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie », *Connaissance de l'emploi*, 176, en ligne.
- Fondeur Y., (2013), « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'IREs*, 76, 99-125.
- Giraud B., Ponge R., (2016), « Des négociations entravées », *La nouvelle revue du travail*, 8, en ligne.
- Perez C., Thévenot N., Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S, Perraudin C., Sauviat C., Valentin J., (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IREs*, 84, 59-90.
- Pélisse J., (2022), « Les syndicalistes, intermédiaires du droit du travail », in Chappe V.-A., Tonneau J.-P. (dir.), (2022), *Le droit du travail en sociologue*, Paris, Presses des Mines, 71-84.
- Pélisse J., Peskine E., (2022), « Proximité et nouvelles règles de représentation du personnel à la SNCF : chronique d'un bouleversement », *Droit Social*, 3, 232-238.
- Pélisse J., Wolmark C. (coord.), (2021), *Le représentant de proximité. Une figure aux cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés*, Rapport d'étude (France Stratégie), en ligne.
- Peskine E. (2021), « Établissement, entreprise ou groupe – La négociation d'entreprise en quête de ses espaces », in *Négociations*, 35, 39-51.
- Pignoni M.-T. (2022), « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020 », *DARES Résultats* 32, en ligne.
- Willemez L. (2020), « Le tournant entrepreneurial du droit du travail en France (1982-2017). Politiques néo-libérales, aggiornamento académique et espace de production d'un « sens commun » », in *L'Homme & la Société*, 212, 169-194.





Des conflits ouverts au « dialogue social »

Les stratégies patronales pour contourner les oppositions syndicales au travail de nuit et du dimanche dans le grand commerce parisien

Pauline Grimaud`

Résumé : Les récentes réformes du Code du travail promeuvent le « dialogue social » comme un moyen de dépasser les situations d'affrontement entre les représentant·es de direction et les organisations syndicales de salarié·es. C'est le cas notamment de la loi Macron du 6 août 2015 qui facilite le recours au travail dominical et nocturne dans le commerce où ces enjeux ont régulièrement été l'objet de conflits... à condition qu'un accord collectif soit établi sur le sujet. Cet article interroge la manière dont l'essor de la négociation collective affecte effectivement les luttes et les orientations des forces syndicales dans les entreprises. Il s'appuie sur une étude approfondie des négociations qui ont eu lieu dans le grand commerce parisien dans la foulée de la loi Macron. Loin de l'image idyllique d'une élaboration collective d'un compromis gagnant-gagnant, l'extension du champ de la négociation collective offre surtout aux représentant·es de direction de nombreux outils pour contourner les oppositions syndicales et favoriser de nouveaux interlocuteurs syndicaux prêts à satisfaire leurs principales revendications.

Mots-clés : négociation collective – conflits du travail – représentativité syndicale – travail du dimanche – travail de nuit – commerce

Comment la promotion du « dialogue social » se traduit-elle concrètement dans les entreprises ? Au-delà des discours et des conceptions idéologiques qu'elles véhiculent, dans quelle mesure les récentes réformes du Code du travail encourageant la négociation collective affectent-elles les relations sociales dans les entreprises ? Cet article entend répondre à cette interrogation à partir de l'étude des effets de la loi dite Macron du 6 août 2015 sur un enjeu particulier, le travail dominical et nocturne dans le commerce.

Cette loi facilite nettement le recours au travail dominical et nocturne dans le commerce à condition qu'un accord collectif soit établi en la matière. Or, ce secteur est au cœur de conflits récurrents sur le sujet (Boulin et Lesnard, 2017). Selon les concepteurs de la loi Macron, l'obligation d'arriver à un accord entre les représentant·es du patronat et ceux des salarié·es doit justement les contraindre à trouver des compromis. De fait, même là où l'opposition syndicale était la plus virulente, à savoir dans le grand commerce parisien, les directions et les élu·es du personnel parviennent à des accords d'entreprise dans les années qui suivent la promulgation de la loi, ce qui permet à la plupart des magasins parisiens qui le souhaitent, d'ouvrir tous les dimanches et tous les soirs jusqu'à minuit en échange de contreparties substantielles pour les salarié·es.

`Pauline Grimaud est post-doctorante au CEET, associée au CSO.

pauline.grimaud@sciencespo.fr

Le « dialogue social » aurait-il un pouvoir de transformation des conflits durables entre les représentant·es de direction et des salarié·es en situations plus pacifiées dans lesquelles chacune des parties réussit à faire entendre ses intérêts ?

Alors qu'elle demeurait marginale dans le domaine des relations collectives de travail jusque dans les années 1980, une telle vision idéalisée du « dialogue social » est devenue hégémonique dans les institutions européennes puis a été progressivement adoptée par les différents États membres. Cette évolution constitue un « véritable changement de culture politique au sein des relations professionnelles telles que celles-ci s'étaient généralisées dans l'immédiat après-guerre dans la plupart des pays d'Europe occidentale : on est passé de la centralité du conflit entre capital et travail à la culture du partenariat » (Dufresne et Gobin, 2016, p.23-24). Portée par toute une littérature managériale (Béthoux, 2020), la promotion du « dialogue social » s'est traduite par des encouragements répétés à la négociation collective, définie comme le « processus formel reposant sur un engagement mutuel des parties » (Tixier, 2007, p.107) et qui devient peu à peu le cadre pertinent de la régulation sociale (Jobert, 2000). Si la négociation collective reste en grande partie « administrée » en France, c'est-à-dire largement dépendante des incitations et injonctions législatives (Mias et al., 2016), elle constitue néanmoins une pratique de plus en plus ordinaire dans les entreprises. Plusieurs travaux se sont d'ailleurs intéressés aux effets de ce « mouvement exceptionnel d'intensification » de la négociation collective d'entreprise (Mias, 2014, p.41). L'essor de la négociation collective correspond d'abord à une forme de légalisation des modes de gestion des relations sociales (Pélisse, 2011). Il aboutit également à un « dialogue social managérial » (Groux, 2010) dans lequel les directions font de la négociation collective « un dispositif favorisant les stratégies de l'entreprise » (ibid, p.71), au service de leurs objectifs économiques de rentabilité. En ce sens, la négociation collective est devenue le moyen privilégié par les directions d'entreprise pour introduire – et légitimer – des mesures de flexibilité du temps de travail ou de modération salariale (Giraud et Ponge, 2016).

Cependant, la progression de la négociation collective n'affecte pas seulement les conditions d'emploi et de travail des salarié·es et l'activité quotidienne des syndicats, elle a aussi des effets plus directement politiques, notamment sur l'intensité et les modalités de lutte des salarié·es ainsi que sur le profil de leurs organisations syndicales. Dans cette perspective, Batiste Giraud a montré, à partir de l'observation de stages de formation élaborés par des cabinets de conseil, comment les techniques managériales favorables au « dialogue social » contribuent à « domestiquer les conflits du travail », en neutralisant l'action syndicale contestataire et à l'inverse, en encourageant des forces syndicales prêtes à consentir aux décisions de la direction (Giraud, 2013). Je souhaite ici prolonger cette réflexion quant aux effets politiques du « dialogue social » sur les conflits du travail et les orientations des organisations syndicales, en étudiant précisément les négociations sur le travail dominical et nocturne qui ont eu lieu dans la foulée de la loi Macron.

Cet article ne porte pas sur le commerce dans son ensemble, secteur très divers qui comprend de nombreuses branches professionnelles, mais se focalise sur le grand commerce parisien, pour reprendre le qualificatif de l'organisation patronale des grands magasins, l'Union du grand commerce de centre-ville (UCV). Ce terme renvoie avant tout aux grandes enseignes commerciales de centre-ville telles que les grands magasins¹ (Galeries Lafayette, Printemps...), la Fnac et Monoprix. Ces grandes enseignes ont comme particularité de connaître une implantation syndicale ancienne et bien supérieure aux autres établissements commerciaux (Barbier, 2019). De ce fait, les négociations autour du travail dominical et nocturne en leur sein y ont été très conflictuelles et méritent d'être étudiées spécifiquement. L'article s'appuie sur une enquête, menée dans le cadre d'une recherche doctorale, qui combine trois types de matériaux. En premier lieu, il se fonde sur une observation ethnographique au long cours (2015-2018) d'une intersyndicale parisienne, appelée « comité de liaison intersyndical du commerce de Paris » (Clic-P) qui réunit les six principales organisations syndicales du secteur pour lutter contre la généralisation du travail dominical et nocturne dans les grandes enseignes de la capitale. Ce premier volet est complété par une série d'entretiens (n=63) auprès des actrices et acteurs investis sur ces enjeux (représentant·es de direction et de salarié·es, professionnel·les du droit et personnel politique). Enfin, la collecte de nombreux articles de presse (nationale et régionale) s'est révélée essentielle pour explorer les conflits autour du travail dominical et nocturne dans le commerce, car ces derniers ont connu une grande visibilité médiatique et ont souvent pris la forme de « manifestations de papier » (Champagne, 1984), faisant de la presse un terrain d'affrontement majeur entre les syndicalistes d'une part et les représentant·es du patronat de l'autre.

L'étude de la loi Macron est particulièrement pertinente pour réfléchir aux effets potentiellement pacificateurs du « dialogue social » sur les relations sociales en entreprise. En effet, cette loi conditionne le recours au travail dominical et nocturne dans le commerce à l'établissement d'accord collectif dans les grandes enseignes parisiennes afin de dépasser les affrontements récurrents en la matière entre les représentant·es de direction et de salarié·es (1). Or, dans la plupart des grandes enseignes, y compris celles où l'opposition syndicale à ces horaires de travail était la plus affirmée, les directions parviennent à obtenir des accords collectifs leur permettant de généraliser les ouvertures dominicales et nocturnes. Cependant, loin de l'image idyllique d'une élaboration commune d'un compromis mesuré, l'extension du champ de la négociation collective offre surtout aux représentant·es de direction de nombreux outils pour contourner les oppositions syndicales et trouver (et légitimer) de nouveaux interlocuteurs syndicaux prêts à satisfaire leurs principales revendications (2).

I – Dépasser les conflits par le « dialogue social » ?

L'affrontement autour du travail dominical et nocturne entre les organisations syndicales des salarié·es du commerce d'une part et les directions des grandes enseignes parisiennes d'autre part s'intensifie au début des

1. Les « grands magasins » correspondent aux enseignes commerciales de commerce de détail multispécialisées, sur une grande surface et souvent implantées dans les centres-villes.

années 2010, incitant ces dernières à se mobiliser activement pour un changement législatif sur le sujet (I.1.). La loi Macron répond aux principales revendications patronales en conditionnant toutefois le recours au travail dominical et nocturne à l'établissement d'un accord collectif en la matière (I.2.). Cependant, puisque la plupart des syndicats restent opposés à la généralisation de ces horaires, un tel accord avec les représentant·es du patronat paraît initialement impossible, comme en témoigne l'échec des négociations de branche (I.3.).

I.1. Un affrontement croissant entre les organisations syndicales et les directions des grandes enseignes parisiennes

Les conflits entre les directions des grands magasins et les organisations syndicales autour des horaires d'ouverture – et donc des horaires potentiels de travail des salarié·es – sont anciens (Beau, 2004 ; Beck, 1998). Loin de disparaître, ces affrontements s'intensifient au début des années 2010 au moment où les directions des grandes enseignes parisiennes réclament désormais de pouvoir ouvrir tous les dimanches à Paris et recourent parfois quotidiennement aux ouvertures nocturnes. Pour ce faire, ces dernières parviennent à entraîner une fraction de leurs salarié·es à leurs côtés en proposant des majorations salariales substantielles pour ces plages horaires et en embauchant des personnes prêtes à travailler sur des créneaux atypiques (comme les étudiant·es), car peu insérées sur le marché du travail. De ce fait, l'extension des horaires a alors accentué la segmentation de la main-d'œuvre entre d'un côté une partie des employé·es stables travaillant la journée et en semaine et de l'autre les salarié·es à temps partiel, disposé·es à travailler à des horaires atypiques pour bénéficier de contreparties salariales, les premiers voyant l'embauche croissante des seconds comme une menace susceptible de transformer leur emploi durable en « petit boulot » (Grimaud, 2022). Implantées avant tout parmi les « permanent·es » de ces grandes enseignes², les organisations syndicales des salarié·es du commerce de Paris dénoncent régulièrement la généralisation du travail dominical et nocturne en dépit des majorations salariales associées, car elles considèrent que le recrutement massif de salarié·es à temps partiel pour ces nouveaux horaires participe à détériorer les conditions d'emplois de tous des salarié·es du secteur, contraint·es désormais d'accroître l'amplitude horaire de leur travail (déjà particulièrement étendue) pour augmenter leurs revenus. Cette configuration explique l'opposition tranchée, ancienne et unanime des organisations syndicales franciliennes de salarié·es à ces horaires de travail. Ainsi, à chaque fois que les directions des grands magasins parisiens annoncent un nouveau report de l'heure de fermeture ou un dimanche travaillé supplémentaire, l'ensemble des organisations syndicales de l'établissement concerné appellent à des débrayages des salarié·es qui sont plus ou moins suivis, mais ne parviennent quasiment jamais à empêcher la mise en place des nouveaux horaires grâce à la mobilisation de salarié·es dédié·es à ces horaires. Faisant le constat que le combat ne se joue pas seulement magasin par magasin, mais à l'échelle de la capitale, les syndicats parisiens de six principales organisations syndicales du secteur (CGT, FO, CFDT, CFE-CGC, CFTC et Sud - la CFTC, FO et la CFE-CGC quittant l'inter-

syndicale en 2013, l'Unsa l'intégrant cette même année) décident de se regrouper dans un « comité de liaison intersyndical du commerce de Paris » (Clic-P) à partir de février 2010 pour mener des actions concertées contre la généralisation du travail dominical et nocturne. Cette intersyndicale multiplie les initiatives militantes (manifestations, débrayages, interpellations des pouvoirs publics...) et les recours devant les tribunaux pour contester les ouvertures dominicales et nocturnes des enseignes. Or, les procédures judiciaires de ce regroupement syndical connaissent d'importants succès. À plusieurs reprises, les juges donnent ainsi raison aux syndicats du Clic-P et enjoignent aux directions des grandes enseignes comme les Galeries Lafayette et le Printemps (sur le boulevard Haussmann) ou encore Sephora (sur l'avenue des Champs-Élysées) de ne pas employer de salarié·es au-delà de 21 h.

Face à la multiplication des recours judiciaires de l'intersyndicale, les directions des grandes enseignes parisiennes changent d'attitude à partir de 2013. Elles ne cherchent plus seulement à déroger de fait au repos dominical et nocturne en ouvrant leurs magasins à ces horaires, mais réclament désormais explicitement de nouvelles dérogations de droit au repos quotidien la nuit et hebdomadaire le dimanche. Par exemple, l'Union du grand commerce de centre-ville (UCV) est très active sur le sujet et publie de nombreuses études pour montrer l'intérêt économique de l'extension des horaires d'ouverture des magasins à Paris. De même, le président des Galeries Lafayette qui souhaite « développer un pôle touristique mondial dédié à l'art de vivre à la française » affirme « multipli[er] les rencontres à l'Élysée » pour obtenir l'appui du chef d'État sur la question des ouvertures dominicales³.

1.2. Les mesures de la loi Macron : faciliter le travail dominical et nocturne... sous réserve d'accord collectif

L'intense mobilisation patronale convainc le gouvernement socialiste d'étendre les possibilités de recourir au travail dominical et nocturne dans le commerce. Ainsi, le projet de loi porté par le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, contient des mesures qui donnent satisfaction aux trois principales revendications des directions des grandes enseignes. D'abord, le nombre de dimanches où les commerces de détail peuvent employer des salarié·es sur décision du maire passe de cinq à douze par an. Ensuite, la création de nouvelles zones dérogatoires, appelées « zones touristiques internationales », offre aux directions d'enseignes la possibilité de faire travailler leurs salarié·es non seulement tous les dimanches, mais également tous « les soirs » jusqu'à minuit. Le projet de loi autorise donc pour la première fois le travail de nuit dans le commerce. Enfin, le gouvernement propose que ces nouvelles « zones touristiques internationales » soient délimitées directement par voie ministérielle et non plus à l'initiative des collectivités territoriales. Pour l'exécutif, cette dernière mesure permet de contourner la municipalité parisienne qui refusait jusque-là d'étendre le périmètre des « zones touristiques » au sein de la capitale au grand dam des grands magasins parisiens, en particulier ceux du boulevard Haussmann.

2 « Petite aristocratie » du commerce en voie de précarisation (Chabault, 2010 ; Maruani et Nicole-Drancourt, 1989), les employé·es stables du grand commerce parisien connaissent des conditions d'emploi et de travail bien plus favorables que celles et ceux des « usines » de la grande distribution, notamment alimentaire. Cependant, les salarié·es embauché·es spécifiquement pour les horaires tardifs ou le week-end dans ces entreprises bénéficient rarement des mêmes « avantages ».

3. Philippe Houzé, cité dans AFP Infos Économiques, « Printemps : les Galeries Lafayette veulent s'inviter, avec des Qataris (PDG) », 22 février 2013.

Un certain nombre de député·es socialistes critiquent ouvertement ces mesures et rappellent que leur parti s'était fortement engagé dans la défense du repos dominical sous le précédent quinquennat. Le désaccord entre ces élu·es et le gouvernement est tel que ce dernier choisit finalement de recourir à l'article 49, alinéa 3 de la Constitution pour faire adopter le projet de loi sans vote, contre sa propre majorité parlementaire. Néanmoins, les responsables du gouvernement considèrent que le texte est équilibré, notamment parce qu'il encourage le « dialogue social » : certes il donne satisfaction aux revendications patronales en facilitant le travail de nuit et du dimanche dans le commerce, mais il conditionne ces nouvelles possibilités à la négociation collective. Concrètement, le projet de loi prévoit que tout salarié·e susceptible de travailler à ces horaires dans une zone dérogatoire doit être couvert·e par un accord collectif (de branche, de groupe ou d'entreprise, d'établissement ou d'une zone géographique) établi entre les représentant·es de direction et de salarié·es sur le sujet⁴. Comme au moment des 35 heures (Pélisse, 2009), le gouvernement socialiste légitime donc son action en faveur d'une plus grande flexibilité du temps de travail grâce au « dialogue social ». Certain·es représentant·es du patronat critiquent d'ailleurs cette obligation d'accord, craignant que l'attitude contestataire des syndicats de salarié·es rende ces nouvelles dispositions caduques. Ainsi, selon le président de l'UCV, Claude Boulle, « la loi Macron a donné les clés des grands magasins aux syndicats⁵ » avec l'obligation de signature d'un accord collectif pour ouvrir le dimanche⁶.

1.3 - Un accord impossible ?

Ces craintes sont fondées, tant l'opposition des syndicats parisiens s'observe à tous les niveaux. Ces derniers ne manquent pas par exemple de contester les délimitations des douze nouvelles « zones touristiques internationales » de Paris décidées par le gouvernement à l'été 2015 et qui permettent de décupler le nombre de commerces ouverts le dimanche, passant d'environ 400 à 4 000 établissements de vente de détail⁷. Les syndicalistes du Clic-P considèrent en effet que ces « zones de travail intensif⁸ » vont « bien au-delà des périmètres de fortes fréquentations touristiques internationales⁹ ». En particulier, ils dénoncent le fait que tous les centres commerciaux parisiens sont inclus dans le périmètre proposé des ZTI alors que certains d'entre eux, comme Beaugrenelle, Bercy 2 ou Italie 2, « ne sont pas précisément connus pour leur affluence touristique internationale¹⁰ ».

Afin de contourner – ou tout du moins de diluer – l'opposition syndicale parisienne, l'UCV choisit d'entamer les premières négociations en la matière à l'échelle de la branche des grands magasins. Cette stratégie permet en effet d'éviter les discussions avec les seuls syndicats parisiens dont la plupart appartiennent au Clic-P jugé plus radical que les fédérations nationales qui mènent les négociations de branche. En particulier, la direction nationale de la CFDT cherche à se démarquer du Clic-P depuis plusieurs mois. Désavouant explicitement son syndicat du commerce d'Île-de-France (SCID), Laurent Berger affirme publiquement que la CFDT ne fait plus

4. Seuls les établissements de moins de 11 salarié·es sont exemptés de cette obligation d'accord collectif.

5. *Le Figaro*, « La loi Macron inapplicable dans les grands magasins à Paris », 8 septembre 2015.

6. Remarquons à ce sujet que cette obligation est d'autant plus contraignante que les accords de branche ou d'entreprise doivent obtenir une signature majoritaire d'un ou plusieurs syndicats depuis la loi Fillon du 4 mai 2004. La loi du 20 août 2008 qui réaffirme et complète ce principe de majorité fait alors des résultats aux élections professionnelles un enjeu stratégique de premier ordre pour la validation des accords.

7. *Le Figaro*, « Travail dominical : à Paris, l'heure est aux négociations », 25 septembre 2015.

8. Expression d'Alexandre Torgomian, secrétaire général de la CFDT Île-de-France, cité dans *L'Humanité*, « À Paris, les dimanches bel et bien sacrifiés au commerce », 19 août 2015.

(notes 9 et 10 voir page suivante)

partie de l'intersyndicale en août 2015¹¹. La négociation à l'échelle de la branche offre ainsi aux représentant·es du patronat des interlocuteurs CFDT plus ouverts aux négociations sur la question des horaires de travail. Cependant, au niveau national, les fédérations CGT et FO détiennent plus de 50 % des voix et si elles peuvent être critiques vis-à-vis du Clic-P, elles restent peu disposées à signer un accord de branche sans d'importantes compensations pour les salarié·es.

Dans le cadre de ces négociations de branche, les représentant·es du patronat proposent initialement des contreparties salariales bien inférieures à celles qu'ils et elles avaient promises avant la loi Macron. Ils et elles comptent notamment sur l'adoption d'un accord au BHV Marais qui contient l'équivalent de leurs propositions formulées à l'échelle nationale pour inciter les organisations syndicales à les accepter également au niveau de la branche. S'appuyant sur le seul établissement où des syndicats sont prêts à parvenir à un accord au niveau local avant même la fin des négociations de branche, la direction du groupe Galeries Lafayette qui possède le BHV a tout intérêt à négocier un accord qui permettrait à un premier grand magasin parisien d'ouvrir tous les dimanches au sein d'une ZTI. En effet, cette ouverture constituerait ensuite un sérieux moyen de pression, que ce soit au niveau de la branche ou des autres entreprises, pour obtenir la signature d'accords de la part des syndicats. Afin de légitimer cet accord d'établissement et de dissuader les éventuels syndicats majoritaires non-signataires d'user de leur droit d'opposition, la direction du BHV annonce dès le début des négociations que le texte sera soumis à un référendum auprès des salarié·es. En novembre 2015, la direction du BHV parvient à un accord avec Sud-BHV et la CFE-CGC, représentant respectivement 33 % et 8 % des suffrages. Cependant, lors du référendum, les salarié·es se prononcent majoritairement contre le texte. Cet insuccès est d'autant plus délicat pour les grandes enseignes que leurs représentant·es contestaient régulièrement à ce moment-là l'obligation issue de la loi Macron de signer un accord, sans possibilité de consulter directement les salarié·es, pour déroger au repos quotidien la nuit et hebdomadaire le dimanche. Face à l'attitude réticente de plusieurs organisations syndicales à signer un accord collectif, les porte-paroles des grandes enseignes mettaient en avant la volonté des salarié·es de travailler sur ces créneaux dont la preuve pourrait être obtenue grâce à des référendums¹². Or, au BHV, ce sont bien les salarié·es qui se sont exprimé·es contre un accord sur lequel des syndicats étaient prêts à apposer leurs signatures.

Ce revers patronal incite l'UCV à revoir à la hausse les propositions de compensations pour les salarié·es privé·es de repos hebdomadaire le dimanche. Toutefois, les fédérations syndicales rejettent à la fin de l'année 2015 l'offre patronale : si la CFE-CGC accepte de valider le texte, la CGT et FO s'y refusent tandis que la CFDT, en position d'arbitre, se range au dernier moment du côté de ces dernières.

L'échec des négociations de branche témoigne du fait que la loi Macron ne garantit pas aux grandes enseignes les ouvertures dominicales et nocturnes

9. Communiqué du Clic-P, cité dans *Le Monde*, « Nouvelle polémique autour du travail dominical à Paris », 20 août 2015.

10. Communiqué du Clic-P, cité dans AFP Infos Françaises, « Projet de décret sur les ouvertures dominicales à Paris : protestation des syndicats du commerce », 17 août 2015.

11. AFP Infos Économiques, « Commerce : riffi interne à la CFDT à propos du Clic-P », 25 août 2015.

12. C'est justement dans ce contexte que la ministre du Travail, Myriam El Khomri, se prononce pour que les syndicats, représentant entre 30 et 50 % des suffrages, puissent initier un référendum auprès des salarié·es pour valider un accord et contourner ainsi une éventuelle opposition des autres forces syndicales. Quelques mois plus tard, le gouvernement inscrit cette mesure dans la loi du 8 août 2016.

clés en main. Cependant, comme l'explique le secrétaire de l'Union syndicale CGT du commerce de Paris, Karl Ghazi, elle fournit une « boîte à outils qui fait que le patronat peut choisir de négocier soit dans l'établissement, soit dans le groupe, soit dans la branche, soit dans le territoire¹³ ». Et, d'après ce syndicaliste, les patrons « vont tout essayer jusqu'à ce qu'ils trouvent une brèche » (ibid). C'est effectivement en testant les différentes « clés » de la négociation (en particulier au niveau de l'entreprise, du groupe ou de l'établissement) que les directions des grandes enseignes vont faire sauter le verrou syndical afin de généraliser les ouvertures dominicales et nocturnes dans la capitale.

2 – Derrière le « dialogue social », les stratégies patronales pour promouvoir des interlocuteurs syndicaux conciliants

Après l'échec des négociations de branche, le cœur des discussions entre les représentant·es du patronat et des salarié·es se déplace au niveau des entreprises. Or, à cette échelle, les directions des enseignes peuvent profiter du fait que les syndicats opposés au travail dominical et nocturne ne sont pas présents partout. D'ailleurs, dans un certain nombre d'entreprises, et non des moindres telles que Marionnaud, Sephora, H&M et Etam, plusieurs accords sont établis en la matière dès 2015. Dans le cadre de cet article, je présente seulement le cas de six entreprises où, initialement, les syndicats étaient très majoritairement contre l'extension du travail dominical et nocturne. Elles ont été au cœur de l'élaboration de la loi Macron et bénéficient encore d'une importante couverture médiatique dans les années qui suivent sa promulgation. Il s'agit des quatre grands magasins parisiens (BHV, Galeries Lafayette, Printemps et Bon Marché), de la Fnac et de Monoprix. Or, malgré l'opposition frontale de la plupart des forces syndicales en leur sein, les directions de ces entreprises réussissent toutes à obtenir des accords leur permettant d'ouvrir tous les dimanches et tous les « soirs » jusqu'à minuit dans les ZTI. Pour ce faire, elles définissent le cadre de la négociation collective le plus favorable à leurs intérêts. L'étude de ces négociations fait émerger deux types de stratégies distinctes. D'abord, les directions des quatre grands magasins jouent sur la concurrence entre enseignes et parviennent à évincer des négociations l'un des principaux syndicats contestataires (2.1). Quant à la direction de la Fnac et de Monoprix, elles choisissent le périmètre de négociations qui leur permet de trouver des interlocuteurs prêts à satisfaire la majeure partie de leurs revendications et encouragent ces derniers dans les élections professionnelles pour affaiblir les syndicats oppositionnels historiquement majoritaires (2.2).

2.1. La stratégie des grands magasins : l'éviction d'un syndicat contestataire

Les grands magasins parisiens représentent les bastions des syndicats les plus opposés à la généralisation du travail dominical et nocturne dans le commerce. Pour contrer ces organisations, les directions s'appuient sur la concurrence entre enseignes et surtout profitent de dissensions syndicales internes pour évincer des négociations l'un des principaux syndicats contestataires.

13. Cité dans *La Croix*, « Le dimanche, une manne commerciale encore incertaine », 15 septembre 2015.

L'accord au BHV-Marais : la création d'un précédent

Deux mois après l'échec des discussions de branche, en mars 2016, la direction du BHV-Marais relance de nouvelles négociations sur l'ouverture dominicale. Elle souhaite toujours profiter du fait que plusieurs syndicats sont favorables à un accord en la matière, sans conditionner cette fois-ci son application à une consultation des salarié·es. Comme à l'automne précédent, la direction, la CFE-CGC et Sud-BHV¹⁴ s'entendent sur un texte qui propose notamment une majoration salariale de 100 % et une journée récupérée pour les 15 premiers dimanches travaillés. Les salarié·es employé·es habituellement la semaine ne peuvent travailler plus de 15 dimanches par an tandis que celles et ceux de « fin de semaine » bénéficient d'une majoration de « seulement » 50 % (sans récupération en repos) à partir du 16^e dimanche travaillé.

Tous les syndicats du magasin ne soutiennent pas cet accord. La CGT (34 %) a même annoncé qu'elle exercerait son droit d'opposition. La CFTC (24 %) n'est pas non plus signataire du texte, mais, en tant que « partenaire social responsable¹⁵ », refuse de faire opposition. L'accord est donc validé et le BHV-Marais est le premier grand magasin parisien à ouvrir ses portes tous les dimanches à partir de juillet 2016. De ce fait, ce texte crée un précédent que les directions des autres grands magasins vont utiliser pour exiger de la part des syndicats qu'ils acceptent à leur tour un accord afin que l'ouverture dominicale du BHV n'occasionne pas une concurrence déloyale trop longtemps.

L'éviction d'un syndicat contestataire dans les trois autres grands magasins

Au même moment, des négociations similaires ont lieu aux Galeries Lafayette du boulevard Haussmann. En mai 2016, la direction propose le paiement double le dimanche et, pour les salarié·es de semaine, un jour de repos compensatoire. En plus de cette majoration salariale, le projet d'accord introduit une « compensation salariale exceptionnelle » qui correspond à l'équivalent des primes perçues précédemment pour les dimanches de décembre travaillés et surtout, un 13^{ème} mois pour tous les salarié·es. Validé par la CFE-CGC et la CFTC, ce texte est rejeté par le syndicat majoritaire (la CGT) ainsi que par Sud et le SCID (ex-CFDT), qui choisissent de s'y opposer ensemble. Toutefois, la direction met en cause la représentativité du SCID qui pesait jusque-là 14 % des suffrages. En effet, depuis janvier, cette organisation n'est plus affiliée à la CFDT¹⁶ qui a donc désigné un nouveau délégué syndical pour négocier en son nom. À l'inverse, le SCID conteste devant le tribunal cette désignation par la fédération des services de la CFDT. En juin 2016, la justice donne raison à cette dernière, estimant qu'elle peut profiter seule des suffrages obtenus par le SCID-CFDT aux précédentes élections. Or, sans la représentativité du SCID, le poids des syndicats opposés à l'accord n'est plus assez important pour l'invalider. La direction des Galeries Lafayette a désormais le champ libre pour ouvrir tous les dimanches son magasin du boulevard Haussmann.

14. Contre l'avis de la fédération Sud Commerce qui désavoue publiquement ce syndicat.

15. Extrait d'un communiqué cité dans AFP Doc, « Le BHV-Marais, premier grand magasin à pouvoir ouvrir dès juillet », 6 mai 2016.

16. Cette décision fait suite à plusieurs années d'intenses conflits entre la fédération des services (dont relève le commerce) d'une part et son syndicat francilien d'autre part, notamment en raison de l'important investissement de ce dernier au sein du Clic-P.

À partir de juillet 2016, c'est au tour du Bon Marché, propriété du groupe de luxe LVMH, d'entamer des négociations sur le travail dominical. L'enseigne profite elle aussi du transfert de la représentativité du SCID vers la CFDT. En novembre, la direction trouve un accord avec cette dernière et la CFE-CGC. Ce texte propose non seulement de majorer le travail dominical à 100 %, mais également que le samedi soit l'objet de revalorisations salariales (entre 25 et 100 %) quand le week-end complet est travaillé. Avec cet accord, l'enseigne pourra ouvrir ses portes tous les dimanches à partir de mars 2017.

Enfin, à la toute fin de l'année 2016, le Printemps parvient pareillement à un accord sur le sujet avec la CFDT, la CFE-CGC et l'Unsa qui pèsent au total 42 % des suffrages. Ce texte est établi in extremis le 30 décembre, soit juste avant l'entrée en vigueur de la loi El Khomri du 8 août 2016, car la direction sait qu'elle ne pourra pas obtenir l'aval des syndicats qui représentent au moins 50 % des salarié·es, comme l'impose la nouvelle législation. L'accord stipule que tous les employé·es qui travaillent le dimanche bénéficieront d'une majoration de 100 %. À partir de juin 2017, le Printemps ouvre donc ses magasins situés en zones touristiques internationales tous les dimanches.

Ainsi, malgré l'opposition d'un grand nombre de syndicats (CGT, Sud, Unsa, SCID et FO) à ces textes, les directions des grands magasins parisiens parviennent à des accords pour ouvrir leurs portes tous les dimanches en recourant à trois stratégies. La première a consisté à jouer sur la concurrence des magasins entre eux : à partir du moment où le premier est arrivé à un accord, les autres sont fortement incités à suivre le pas. Ensuite, les enseignes ont réussi à marginaliser certains syndicats les plus contestataires. Elles ont en effet utilisé avec profit les dissensions entre la fédération CFDT et son syndicat parisien (le SCID) pour arracher des accords grâce aux voix obtenues par ce dernier, mais sans sa politique, désormais remplacée par celle de la fédération. Enfin, la pression sur les syndicats a été possible en accordant dans certains cas, des contreparties importantes aux salarié·es – par exemple la revalorisation du samedi ou le 13^{ème} mois, en plus de la majoration à 100 % du dimanche – afin d'encourager les organisations hésitantes à signer les accords, ou au moins à ne pas s'y opposer. Ces compensations sont d'ailleurs bien supérieures à ce qui est négocié dans la plupart des établissements de commerce de détail, ce qui montre comment la résistance syndicale, sans parvenir à empêcher la généralisation des ouvertures dominicales dans les grands magasins parisiens, a pu augmenter leur coût pour les directions d'entreprise.

2.2. La stratégie de la Fnac et de Monoprix : le jeu sur le périmètre de négociation et le soutien aux syndicats conciliants

La Fnac et Monoprix sont deux enseignes dans lesquelles les syndicats parisiens contestent depuis plusieurs années l'extension des horaires d'ouverture. Pour marginaliser ces derniers, les directions de ces entreprises déploient deux stratégies complémentaires. D'une part, elles jouent sur le

périmètre des négociations et privilégient à chaque fois celui qui leur est le plus favorable. D'autre part, elles se servent des élections professionnelles pour renforcer le poids des organisations syndicales les moins hostiles au travail du dimanche et de nuit.

Fnac : le choix de la négociation à l'échelle nationale

Dès octobre 2015, la direction de la Fnac entame des négociations pour permettre l'ouverture dominicale de neuf magasins supplémentaires dans les zones touristiques internationales, en plus de ses douze points de vente qui accueillent déjà la clientèle tous les jours. Ces nouvelles ouvertures concernent principalement les Fnac parisiennes, mais la direction choisit de mener les négociations au niveau du groupe afin de contourner les syndicats parisiens les plus farouchement opposés au travail dominical, notamment la CGT et Sud, majoritaires à « Fnac Paris ».

En janvier 2016, la Fnac soumet un projet d'accord dans lequel les établissements ouverts régulièrement sept jours sur sept octroieraient aux salarié·es une majoration de 200 % de leur salaire de base pour les douze dimanches de l'année les plus générateurs de chiffres d'affaires et un relèvement de 100 % pour les quarante autres, sans repos compensateur. Si certains syndicats du groupe (la CFE-CGC, la CFTC et la CFDT) annoncent qu'ils sont prêts à signer ce projet, la CGT, FO et Sud qui dépassent 50 % des suffrages à eux trois, indiquent pour leur part qu'ils feront opposition à ce texte. La presse nationale relaie abondamment ces épisodes et présente l'accord de la Fnac comme l'un des « plus généreux » que les enseignes aient proposé puisqu'il prévoit de payer « triple » les salarié·es même si la multiplication par trois du salaire se substitue aux repos compensateurs concédés en général dans les autres enseignes et n'est valable ni pour les magasins qui ouvrent occasionnellement le dimanche, ni pour plus des trois quarts des dimanches travaillés dans les établissements qui fonctionnent habituellement sept jours sur sept. La direction de l'enseigne tente de faire pression sur les syndicats non-signataires afin qu'ils changent d'avis et ne s'opposent finalement pas à l'accord. C'est ce qu'explicite une responsable RH de la Fnac au cours d'un entretien réalisé au siège du groupe à Ivry-sur-Seine trois mois plus tard :

« On a négocié un bon accord qui est extrêmement favorable aux salarié·es. Depuis janvier, on explique aux salarié·es que cet accord les protège et qu'ils [et elles] ont tout intérêt à ce que les syndicats ne s'y opposent pas. Depuis, on communique aux salarié·es pour qu'ils [et elles] se retournent vers eux. On a un gros dispositif de com' et on utilise tous les moyens à notre disposition. Et puis, il faut savoir que les salarié·es des magasins qui ouvrent déjà sont très favorables à cet accord car il leur ferait gagner plus. Le vrai problème, c'est Paris¹⁷ ».

Ainsi, durant la phase de consultation des instances de représentation du personnel, la direction fait campagne non seulement à l'extérieur de l'entreprise – par voie de communiqué et de conférence de presse – mais

également à l'intérieur en s'adressant directement aux salarié·es afin de leur « expliquer » les avantages de l'accord. En particulier, elle cherche à mobiliser les salarié·es des magasins situés dans les zones touristiques qui ouvrent déjà le dimanche avec des contreparties moindres, pour qu'ils et elles défendent l'accord, notamment auprès de leurs organisations syndicales. Cependant, malgré la publicité de la direction en faveur de ce texte, les trois syndicats non-signataires exercent bien leur droit d'opposition en juillet 2016.

La direction de la Fnac n'en reste pas là : elle sait que ce débat constituera l'un des principaux enjeux des prochaines élections professionnelles du groupe et elle compte bien infléchir la représentativité des différentes forces syndicales afin d'obtenir la ratification d'un nouvel accord. Pour ce faire, elle s'adresse spécifiquement aux salarié·es des magasins qui ouvrent déjà le dimanche et leur affirme que si un accord n'est pas établi dans les trois ans qui suivent la promulgation de la loi Macron, ces points de vente devront fermer ce jour-là et elle sera alors contrainte de supprimer des emplois. Face à cette menace, les trois syndicats signataires voient leur poids grossir aux élections professionnelles de novembre 2016 puisqu'ils cumulent désormais 51,6 % des voix des salarié·es à l'échelle nationale¹⁸. La CGT reste le premier syndicat avec 35,7 % des suffrages, mais la direction a dorénavant le champ libre pour un accord national de groupe. En janvier 2017, les représentant·es de la Fnac parviennent à un accord similaire au précédent avec la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC. Et cette fois-ci, les syndicats oppositionnels n'ont pas le poids suffisant pour l'invalidier. Même si les principaux syndicats parisiens demeurent hostiles au travail dominical, les différents magasins Fnac de la capitale peuvent alors ouvrir tous les dimanches grâce à cet accord national.

Monoprix : la multiplication des accords locaux

Comme à la Fnac, la direction de Monoprix choisit le périmètre de négociation qui lui est le plus favorable pour parvenir à un accord pour recourir quotidiennement au travail de nuit. Pour ce faire, elle encourage le déploiement des syndicats prêts à signer de tels textes.

La direction de Monoprix, enseignes pionnière dans les ouvertures tardives des magasins de centre-ville, a longtemps justifié la légalité de ces pratiques, par l'existence d'un accord d'entreprise établi en 2006. Cependant, quand la CGT obtient la majorité absolue des voix (51 %) aux élections professionnelles de 2012, elle fait opposition à ce texte, considérant que, avec ou sans accord, le travail de nuit est ici illégal. La direction parvient à un nouvel accord avec la CFDT, la CGC et FO sur le travail de nuit (majoré à 25 % du salaire de base au lieu de 15 % précédemment), mais la CGT use une nouvelle fois de sa position majoritaire pour le dénoncer. En réaction, la direction avance ses pions à l'échelle locale : là où elle peut, elle négocie des accords, magasin par magasin, pour réguler le recours au travail de nuit. La CGT dénonce ces textes conventionnels quand elle est majori-

17. Entretien avec une responsable RH de la Fnac, le 8 mars 2016.

18. Le Figaro, « La Fnac peut enfin ouvrir tous les dimanches », 26 janvier 2017.

taire, mais elle n'est pas présente partout, et certains établissements sont sans aucune appartenance syndicale¹⁹. Avant même l'adoption de la loi Macron, la direction de l'enseigne joue donc sur le périmètre de négociation pour légitimer les ouvertures nocturnes grâce à des accords locaux (quoique la valeur légale de ces derniers soit contestable).

Afin de généraliser cette politique et de marginaliser la CGT à l'échelle nationale, la direction de Monoprix encourage l'implantation locale de sections CFDT prêtes à signer des accords sur le travail de nuit. Au cours d'une réunion de la CGT, les délégué·es de l'enseigne mentionnent même une note interne rédigée en 2013 par la direction qui appelle les responsables des établissements « à cranter la CGT²⁰ ». Lors des élections professionnelles de 2016, la CFDT emporte d'ailleurs la place de première organisation syndicale à la CGT, non pas en s'imposant dans les magasins où les deux syndicats sont en concurrence, mais principalement en se déployant – avec le soutien plus ou moins direct de la direction – dans ceux ayant peu d'implantation syndicale, notamment grâce à la création d'une quarantaine de nouvelles sections²¹.

Ces deux exemples montrent comment les représentant·es de direction peuvent diversement déterminer le périmètre de négociation qui leur est le plus favorable. La direction de la Fnac dilue l'opposition syndicale parisienne grâce à un accord national tandis que celle de Monoprix contourne la CGT, particulièrement forte au niveau national, en multipliant les accords locaux. Dans les deux cas, ce jeu d'échelle s'articule à une inflexion de la représentativité des syndicats que les directions encouragent au moment des élections professionnelles, en soutenant les organisations syndicales les moins hostiles à l'extension des horaires de travail.

Conclusion

Finalement, l'obligation de parvenir à un accord collectif n'a pas empêché les grandes enseignes parisiennes qui le souhaitent d'ouvrir tous les dimanches et/ou tous les soirs jusqu'à minuit. En ce sens, la loi Macron a effectivement satisfait les principales revendications des représentant·es du patronat en la matière, y compris dans les établissements où les organisations syndicales étaient fortement opposées à la généralisation du travail dominical et nocturne. Deux facteurs expliquent le succès de ces négociations d'entreprise. D'abord, dans un contexte où ces nouveaux horaires sont extrêmement rentables pour les grandes enseignes parisiennes, les directions ont pu garantir des contreparties au travail dominical et nocturne sensiblement supérieures à ce qui est en général concédé dans le commerce. Or, ces compensations rendent indéniablement ces horaires plus acceptables pour les salarié·es (Barbier, 2012) et contribuent ainsi à limiter l'opposition des syndicats. Ensuite et surtout, la réussite de ces négociations vient de la capacité des directions à forger les contours du « dialogue social » en fonction de leurs intérêts. Les représentant·es de direction ont déployé différentes stratégies afin de minimiser le poids des syndicats les plus contestataires et d'encourager des interlocuteurs plus conciliants avec leurs exigences. Dans cette perspective, le « dialogue social » d'entreprise – plutôt qu'au niveau des

19. LSA, « La CGT demande à Monoprix la liquidation de 5 millions d'euros d'astreinte », 28 janvier 2014.

20. Expression citée le 3 juin 2016 lors d'une réunion de la commission exécutive de l'Union Syndicale Commerce de Paris CGT.

21. Cf. « La CFDT cartonne chez Monoprix », paru sur le site de la CFDT le 2 août 2016, par Didier Blain. URL : https://www.cfdt.fr/portail/la-cfdt-cartonne-chez-monoprix-srv2_379152, consulté le 10 septembre 2016.

branches – s’est avéré plus plastique pour permettre aux représentant·es de direction de contourner les oppositions syndicales.

De manière générale, l’analyse des négociations entamées dans la foulée de la loi Macron montre comment la représentativité des syndicats dans les entreprises ne dépend pas seulement de l’activité de ces organisations. Elle est également co-construite par les représentant·es de direction qui peuvent décider de développer un « partenariat privilégié » (Benquet, 2013, p.137) avec certaines d’entre elles, plus susceptibles de parler leur langue au sein du « dialogue social ». De ce fait, l’opposition binaire entre d’un côté la répression syndicale et de l’autre la négociation collective ne peut résumer les « stratégies patronales » qui combinent bien souvent ces deux éléments (Pénissat, 2013, p.14).

En ce sens, cette analyse invite à interroger l’évolution du positionnement patronal quant à la négociation collective et au « dialogue » avec les organisations syndicales. Au moment des lois Auroux de 1982, les représentant·es de direction avaient été particulièrement hostiles à l’institutionnalisation de la négociation collective par crainte d’accorder un trop grand pouvoir aux forces syndicales au sein des entreprises (Weber, 1986). Or, leur ralliement au « dialogue social » ne correspond pas à un changement radical de conduite de leur part. Au contraire, il s’inscrit plutôt dans la continuité de leur attitude passée puisque la négociation collective, loin de constituer un outil de démocratisation de l’entreprise comme l’avaient envisagé ses premiers promoteurs (Bérout, 2013), est devenue un moyen de concertation taillé sur mesure aux besoins du management.

BIBLIOGRAPHIE

- Barbier P. (2012), « Travailler à contretemps. Vendre le soir, le dimanche et les jours fériés dans les grands magasins », in *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, n°16, en ligne.
- Barbier P. (2019), *Au bonheur des clients : travail de la vente et rapports sociaux dans les grands magasins*, PUR, Rennes.
- Beau A.-S. (2004), *Un siècle d’emplois précaires : patron-ne-s et salarié-e-s dans le grand commerce, XIX^{ème}-XX^{ème} siècle*, Payot, Paris.
- Beck R. (1998), « “C’est dimanche qu’il nous faut” Les mouvements sociaux en faveur du repos dominical et hebdomadaire en France avant 1906 », in *Le Mouvement social*, n°184, pp. 23-51.
- Benquet M. (2013), « Le circuit de secours syndical », in *Agone*, n°50, pp. 135-157.
- Bérout S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », in *Participations*, n°5, pp. 5-32.
- Bethoux É. (2020), *Le dialogue social. Sociologie d’un concept controversé*, mémoire d’habilitation à diriger une recherche, ENS Paris Saclay, Saclay.
- Boulin J.-Y., Lesnard L. (2017), *Les batailles du dimanche : l’extension du travail dominical et ses conséquences sociales*, PUF, Paris.
- Chabault V. (2010), *La FNAC, entre commerce et culture*, PUF, Paris.

- Champagne P. (1984), « La manifestation. La production de l'événement politique », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 52-53, n°1, pp. 19-41.
- Dufresne A., Gobin C. (2016), « Le dialogue social européen ou la déconstruction du droit social et la transformation des relations professionnelles ». In : Lapointe P.-A. (éd.), *Dialogue social, relations de travail et syndicalisme*, Presses de l'Université Laval, Laval (Canada), pp. 23-63.
- Giraud B. (2013), « Derrière la vitrine du "dialogue social" : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », in *Agone*, n°50, pp. 33-63.
- Giraud B., Ponge R. (2016), « Des négociations entravées », in *La nouvelle revue du travail*, n°8, en ligne.
- Grimaud P. (2022), *Des horaires dérogatoires ordinaires ? Sociologie des conflits et négociations autour du travail dominical et nocturne*, thèse de doctorat, Sciences Po Paris, Paris.
- Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », in *Travail et Emploi*, n°123, pp. 67-76.
- Jobert A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octarès, Toulouse.
- Maruani M., Nicole-Drancourt C. (1989), *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Syros, Paris.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°18, pp. 41-53.
- Mias A., Guillaume C., Denis J.-M., Bouffartigue P. (2016), « Vers un "dialogue social" administré ? », in *La nouvelle revue du travail*, n°8, en ligne.
- Pélisse J. (2009), « La légitimité limitée du dialogue social comme mode d'action publique. Analyses autour des 35 heures et de leur "échec" ». In : Duclos L., Groux G., Mériaux O. (éd.), *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, LGDJ, Paris, pp. 255-271.
- Pélisse J. (2011), « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », in *Droit et société*, n° 77, pp. 39-65.
- Penissat É. (2013), « À l'ombre du "dialogue social" », in *Agone*, n°50, pp. 7-18.
- Tixier P.-E. (2007), « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », in *Négociations*, n°8, pp. 103-119.
- Weber H. (1986), *Le parti des patrons : le CNPF, 1946-1986*, Seuil, Paris.



II - Une diversité accrue des thèmes des négociations

De la prévention des risques professionnels

Le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE

Fabien Brugière, Sabine Fortino, Lucie Goussard, Guillaume Tiffon,

Résumé : En s'appuyant sur une enquête qualitative menée en France de 2020 à 2022 à diverses échelles et auprès des principales organisations syndicales dans quatre secteurs (Métallurgie, Agro-alimentaire, Santé et Télécommunications), l'article analyse les premiers constats formulés par les acteurs syndicaux vis-à-vis de la substitution des CSE au CHSCT – de la perte de moyens à une action plus transversale. Il confronte ensuite ces discours aux processus différenciés d'appropriation de cette nouvelle instance selon les organisations syndicales et les secteurs d'activité à travers l'analyse de trois cas d'étude locaux. Ce faisant, il propose une typologie des modalités d'action syndicale en faveur de la santé mentale au travail, en fonction des ressources détenues et des positionnements face aux directions : préventions atone ou individualisée lors d'un rapprochement avec ces dernières, préventions empêchée ou combattive dans le cadre d'un rapport plus conflictuel.

Mots-clés : syndicalisme, réformes du dialogue social, santé mentale au travail, prévention

Depuis sa création en 1982, le CHSCT a vu son champ d'action s'élargir considérablement, s'imposant progressivement comme un des lieux centraux de négociation des pratiques de prévention des risques professionnels. De la loi Rebsamen à la loi Travail de 2016, en passant par les ordonnances de 2017, une série de mesures récentes ont toutefois recomposé le contenu comme la forme des négociations sur les enjeux de santé au travail et déstabilisé par là même cette montée en puissance des CHSCT. Depuis 2017 en particulier, les délégués du personnel (DP), les Comités d'entreprise (CE) et les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont ainsi été, dans le secteur privé – la réforme ne s'appliquant dans le secteur public qu'à partir de 2022 –, fusionnés en une seule et même instance, le Comité social et économique (CSE).

À travers cette fusion, il s'agissait, selon les promoteurs de cette réforme, d'améliorer « la qualité du dialogue social », en « simplifiant » et « fluidifiant » les modalités de la négociation dans les entreprises. Six ans après ces ordonnances, qu'en est-il dans les faits ? Cet article propose d'étudier les effets de la mise en place du CSE sur la prise en charge syndicale des enjeux de santé au travail, en particulier au sein de la Commission Santé Sécurité

- Fabien Brugière est MCF en sociologie à l'Université de Strasbourg, SAGE
- Sabine Fortino est MCF en sociologie à Université de Nanterre, membre du CRESPPA-GTM;
- Lucie Goussard est MCF en sociologie à l'Université d'Evry Paris-Saclay, Centre Pierre Naville;
- Guillaume Tiffon est PR en sociologie à l'Université d'Evry Paris-Saclay, directeur du Centre Pierre Naville;

Adresse de correspondance : sfortino@paris-nanterre.fr

et Conditions de Travail (CSSCT) – obligatoire dans les entreprises et établissements de plus de 300 salarié·es. Par voie de presse (tribunes, pétitions) et par l'action collective (manifestations contre les ordonnances Macron les 12 et 21 septembre 2017 à l'appel de la CGT, Solidaires, la FSU et l'UNEF), rappelons qu'en 2017, la plupart des organisations syndicales avaient exprimé leurs craintes d'une perte considérable de moyens et de prérogatives pour agir, et à terme d'une menace sur la santé des salarié·es, moins bien prise en compte dans la nouvelle instance. Du CHSCT à la CSSCT, que reste-t-il des capacités d'action (au sens de moyens, leviers d'action et ressources pouvant être mobilisées) des militant·es syndicaux·ales élu·es dans ces instances ? Qu'en est-il de leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2008), en tant que collectif organisé sur l'organisation et le réel du travail, tant au niveau de la prévention des risques professionnels que de l'émancipation des salarié·es ? Comment les collectifs locaux se sont-ils organisés pour maintenir une activité de prévention, d'alerte ou d'enquête et à quel coût sur la santé des élu·es, du fait de la réduction des moyens et de son corollaire : la concentration des responsabilités, l'intensification voire la surcharge de travail ? Jusqu'à quel point, et selon quelles modalités, peut-on considérer que la réforme vient modifier « les conditions sociales et organisationnelles du travail militant » (Nicourd, 2015) ?

Pour explorer les modes d'appropriation des CSE/CSSCT, l'article mobilise les résultats d'une enquête sociologique qualitative sur la prise en charge syndicale des enjeux de santé mentale au travail, menée entre 2020 et 2022, auprès de militants appartenant à la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, FSU, le SNES, l'UNSA, Solidaires et l'UGICT-CGT. Sur un total d'environ 75 entretiens effectués aux niveaux confédéral, fédéral et local dans les secteurs de la métallurgie, de l'agro-alimentaire, de la santé et des télécommunications, l'article se concentre en particulier sur trois monographies réalisées au sein d'une usine de transformation de la viande, d'une maison de santé et d'un établissement spécialisé dans l'ingénierie automobile, à partir d'une trentaine d'entretiens avec des élu·es CSE et/ou membres de CSSCT, complétée par une analyse des productions syndicales (sites internet, tracts, etc.). Ces trois cas permettent d'observer des situations contrastées selon le secteur d'activité (secondaire ou tertiaire), la taille et le statut de l'établissement (petite structure associative, moyenne entreprise, multinationale financiarisée), la qualification des salarié·es (ouvrier·es, employé·es, cadres, agent·es de maîtrise), la nature des conditions de travail et des risques professionnels (travail répétitif, travail en urgence, travail en relation avec le public, débordement temporel, etc.), le genre des effectifs, la configuration syndicale (faible ou forte implantation, situation de monopole versus éclatement de la représentation, couleur syndicale majoritaire) et le savoir-faire militant sur les enjeux de santé au travail (recours juridiques, expertise, recherche-action, etc.). Si nous avons retenu ces cas parmi toutes les monographies réalisées, c'est que, comme nous allons le voir, ils permettent d'appréhender la diversité des modes d'appropriation de cette réforme des CSE selon les configurations locales – syndicales, productives et patronales – dans lesquelles se trouvent les militant·es.

I – Par-delà la simplification : un affaiblissement de la prise en charge syndicale des enjeux de santé

Depuis la réforme de 2017, la mise en place du CSE s'est effectuée progressivement et de façon inégale selon les entreprises du secteur privé. Les recherches de la DARES montrent toutefois la montée en puissance de cette nouvelle instance depuis 2020. Alors que 5,6% des entreprises fonctionnaient encore de manière illégale en 2020, avec une ou plusieurs anciennes IRP (CHSCT, DP ou CE), 35,7% étaient dotées d'un CSE. Si ce taux peut paraître faible, il correspond toutefois à la couverture, par cette instance, de plus de 75,3% des salarié·es du privé (Pignoni M-T, 2022 : 1). C'est du côté des grandes entreprises que l'implantation des CSE est la plus importante : 85,4% des entreprises de plus de 50 salarié·es disposent d'un CSE contre 32% pour celles comptant entre 10 et 49 salarié·es. Dit autrement : dans les PME, 68% des employeurs ne respectent pas le cadre réglementaire du « dialogue social » (Ibid : 1).

En « remplacement » (mais avec des prérogatives bien différentes) des CHSCT, les CSSCT ont également commencé à voir le jour. Les premières analyses montrent que la réforme a entraîné une baisse importante de la couverture des salarié·es à ce niveau : en 2017, 60 % d'entre elles et eux étaient couvert·es par une instance dédiée aux questions de santé, sécurité et conditions de travail, ils et elles ne sont plus que 47,5% en 2020 (Ibid : 2). Cette régression s'explique en partie par les seuils différents imposés par la loi en matière de périmètre de la nouvelle CSSCT (i.e, un CHSCT est obligatoire pour toute entreprise de 50 salarié·es et plus versus une CSSCT qui l'est pour les structures de plus de 300 salarié·es) : de fait, beaucoup moins d'entreprises sont tenues de se doter d'une telle commission. Cependant, y compris au sein des entreprises de plus de 300 salarié·es, les CSSCT y sont moins fréquentes que les anciens CHSCT : en 2017, 92,4% des entreprises de cette taille avaient un CHSCT alors qu'elles ne sont plus que 79,4% à disposer d'une CSSCT en 2020 (Pignoni, 2022 : 2).

Par ailleurs, les résultats de notre enquête convergent assez largement avec les constats établis par les organisations syndicales dans le rapport du comité d'évaluation des ordonnances Macron (Grignard et Pilliard, 2021). En effet, quel que soit le niveau (confédéral, fédéral ou local), le secteur d'activité (métallurgie, agroalimentaire, télécom, santé) ou l'organisation syndicale, les représentant·es syndicaux·ales rencontré·es estiment que la mise en place des CSE s'est traduite par une perte de moyens importante pour l'action syndicale en matière de santé au travail. D'abord, parce qu'avec la fusion des instances, les sujets à traiter en CSE sont beaucoup plus hétérogènes, ce qui pose des questions de temps et de formation des élu·es et renforce leur professionnalisation, en les coupant encore plus de la base syndicale comme des salarié·es. Ensuite, parce qu'avec les nouvelles modalités de financement, cette réforme rend le recours aux expertises pour « risque grave » et « projet important » encore plus difficile qu'auparavant.

Enfin et surtout, parce qu'avec les changements de périmètre des instances, la mise en place des CSE s'est le plus souvent traduite par un éloignement du terrain et une perte importante de moyens – en termes de sièges et d'heures de délégation –, incomplètement compensés par la mise en place de représentants de proximité (Pélisse et Wolmark, 2021). Cela a engendré une surcharge de travail des élu·es, qui doivent désormais faire face à des ordres du jour particulièrement saturés et minutés, laissant peu de place au débat et reléguant au second plan les questions de santé – qui, quand elles sont abordées, le sont généralement en fin de séance, « quand tout le monde est fatigué et pressé de partir », nous a-t-on rapporté à plusieurs reprises.

Les représentant·es du personnel insistent également sur le recul que constitue la suppression des CHSCT dans la prise en charge des questions sanitaires. Outre la perte de moyens et de proximité qui a accompagné la redéfinition des périmètres avec la mise en place des CSSCT, nos interlocuteur·rices sont revenu·es sur les batailles qu'il a fallu mener autour des procès-verbaux. Pour garder trace du travail réalisé en CSSCT, tout l'enjeu a alors consisté à se battre pour obtenir que les PV soient rédigés par eux, et non par la direction, et soient les plus complets et détaillés possible, afin de pouvoir s'appuyer dessus et d'en faire un outil de négociation, voire de collecte de preuves pouvant être, le cas échéant, réutilisées devant un tribunal. Par ailleurs, comme le souligne également le rapport coordonné par R. Bourguignon (2021), la question du statut de la CSSCT (qui n'est qu'une commission et non une instance en tant que telle) fait également l'objet de tensions – les directions appréciant le fait de pouvoir disposer de plus grandes marges de manœuvre qu'auparavant, là où les élu·es rencontrés y voient une perte de maîtrise sans précédent sur les enjeux de santé.

Malgré tout, on observe que, localement, certaines équipes syndicales sont parvenues, ici et là, à maintenir des périmètres et moyens quasi-inchangés, voire à s'organiser pour s'approprier cette nouvelle instance et en faire une sorte d'opportunité pour contrer la division taylorienne du travail syndical observée au temps des CHSCT/DP/CE : aux militant·es « politiques » aguerri·es les DP et le CE, aux autres, considérées comme des technicien·nes, les enjeux du CHSCT (Fraquelli, 2017). Autrement dit, ces changements institutionnels ne sauraient déterminer, à eux seuls, la qualité du « dialogue social » sur le sujet. Comme le montrent les trois cas que nous allons présenter, les capacités d'action des militant·es varient grandement selon les configurations – syndicales, socio-économiques et patronales – dans lesquelles ils et elles se trouvent. Notre démarche rejoint ainsi celle de B. Giraud, C. Signoretto et F. Alfandari (2022) lorsqu'ils examinent les liens entre « contextes socio-productifs et dynamique des relations professionnelles ».

2. – Appropriations de la réforme et contre-offensives syndicales

2.1. Un CHSCT « renommé » CSSCT : un CSE « combattif » sous monopole CGT dans une usine de transformation de la viande

Ce premier cas a ceci de particulier qu'il réunit à peu près toutes les conditions pour que la santé au travail conserve une place de choix au sein du CSE. Le monopole de la représentativité syndicale détenu par la FNAF CGT sur ce site a un rôle déterminant : forte d'un résultat de l'ordre de 98% aux élections professionnelles et d'une implantation syndicale ancienne sur le site, les élu·es CGT sont en mesure de déployer tous les registres de l'action syndicale pour imposer cette thématique dans le CSE, et dans l'usine plus largement. De plus, le positionnement politique de ce syndicat est résolument revendicatif face à un encadrement considéré comme « hostile ». Rappelons que la FNAF-CGT à laquelle ce syndicat de site est affilié, développe une « campagne permanente » (depuis 2007 et jusqu'à aujourd'hui) nommée « Arrêtez le massacre ! » qui prend pour cible les employeurs, accusés de négliger sciemment les conditions de travail. Philippe Peuchot, alors secrétaire général de la FNAF, écrit en 2007 :

« Le patronat de notre secteur, chaque année, perpétue un massacre parmi les salarié·es de nos professions (...) L'organisation du travail, responsable d'accidents mortels, de blessures physiques et de suicides, n'est motivée que par un aspect : une course effrénée aux profits. C'est donc en toute conscience et dans une quasi impunité que les patrons (agissent) » (brochure interne Rencontre de luttes « Arrêtez le massacre ! », 1er juin 2007, p.4)

La défense de la santé des travailleur·euses s'intègre dès lors dans la lutte des classes et le projet d'abolition du capitalisme et amène ce syndicat à placer sur le même plan la lutte pour la hausse des salaires et la dénonciation du lean management, la dénonciation de la précarisation des emplois et l'intensification du travail, comme l'explique l'actuel dirigeant fédéral de la FNAF en entretien :

« (Nous), on est réellement, fondamentalement, anticapitalistes (...) On est sur ces dimensions de classe, ce qui fait que toutes les revendications, on ne les prend pas comme le terme à la mode chez Macron, « en silo ». (...) On le prend de manière globale de lutte contre le patronat, quel qu'il soit (...) c'est ce socle idéologique revendicatif qui fait qu'on arrive (...) à aborder les questions de santé de manière large ».

Au niveau de l'entreprise, la santé au travail fait l'objet d'un rapport de force constant qui se joue dans les instances et au-delà (dans le débat public et l'action collective).

Le « dialogue social » est perçu comme un espace obligé mais peu opérant :

« La grève (...) c'est l'élément fondamental » explique ce dirigeant fédéral FNAF-CGT, (parce qu'en) face, (les employeurs) sont autistes, donc (...) maintenant, on ne discute plus avec eux (...) On ne déserte pas les instances, mais on n'essaie plus de les convaincre. Ils sont tellement autoritaires ! (...) On leur prouve par A+B que ce qu'ils font, c'est pas bon, et que si on faisait (autrement), ça serait mieux. Ils disent : « Non ! » (...). Donc, c'est le rapport de force ! (...) ».

Des cas de suicide survenus sur le lieu de travail ont pu également jouer un rôle de révélateur des souffrances psychiques, tant pour le management que pour l'équipe syndicale. Enfin, on observe sur ce terrain une culture syndicale ouvrière assez traditionnelle : le lien avec les salarié·es se fait par des contacts interpersonnels réguliers et des tracts « papier » diffusés en masse dans les ateliers, les journées de grève comme les débrayages plus spontanés sont fréquents et généralement accompagnés d'un rassemblement devant les locaux.

Ce cas d'étude se situe dans une usine de l'ouest de la France qui assure toute la chaîne de production de la viande de boucherie, où travaillent plus de 1200 salarié·es. Les risques professionnels dans ce secteur, tant physiques que psychiques, sont multiples (Broda, 1988 ; Muller, 2008 ; Burens et Nicot, 2018 ; Amossé et al, 2021) et parfaitement identifiés par les membres du CSE : travail en milieu froid et humide, inhalation de produits chimiques, exposition à des bactéries et virus, et intensification du travail. La dureté du travail – au sens des efforts physiques considérables à fournir pour travailler sur le produit (carcasses de bœufs ou de porcs pesant plusieurs centaines de kilogrammes)– est également évoquée car elle ne peut être totalement compensée par des dispositifs techniques. L'organisation du travail est aussi mise en cause : dans certains ateliers, notamment ceux où la cadence est élevée, les postes sont en « 4 x 9h30 » ce qui paraît presque insoutenable pour les membres du CSE rencontrés ; les horaires décalés, le travail de nuit contribuent à une usure physique et psychique importante, dans un cadre professionnel fortement contraint et surveillé, offrant pas ou peu de déroulement de carrière. Enfin, les travailleurs·euses de cette filière sont tout particulièrement exposé·es aux transformations contemporaines des représentations sociales du « bien-être animal ». Accomplissant le « sale boulot » d'une société qui n'a pas renoncé à consommer de la viande, la souffrance éthique de ces salarié·es, suspecté·es d'être maltraitant·es, n'est pas à négliger.

La FNAF CGT est la seule organisation syndicale représentée au CSE, elle dispose ainsi de tous les sièges en CSSCT (4) et au CSE (28). Cette configuration « monopolistique » est considérée comme un véritable avantage car elle permettrait une réappropriation singulière de l'instance, calquée sur les prérogatives du CHSCT, et organisée autour des enjeux poli-

tiques de la section syndicale CGT. Ainsi, les élu·es CSE ont pu limiter, par exemple, la perte de moyens (temps syndical et moyens organisationnels pour l'instance). M. (délégué syndical, élu CSE et membre de la CSSCT) fait remarquer :

« Au niveau du CSSCT, on a quand même réussi à imposer des sacrés trucs ! On a un secrétaire CSSCT, alors qu'il n'y a pas d'obligation (à en avoir un). On a des heures, on a un détachement, on a des permanents. Sur les quatre élu·es qui sont au CSSCT, il y a deux permanents. Et les deux autres, sont à 3/4 temps permanents. Ils travaillent (en production) 1h tous les matins ».

En revanche, les moyens financiers ont baissé, nuance O. (élu CSE, membre de la CSSCT) : « Avant, le budget du CHS, c'était payé par l'employeur, maintenant c'est le budget du CSE qui sert quand on a des expertises ». De fait, depuis la mise en place du CSE en 2019, aucune expertise sur les conditions de santé n'a été menée, ce qui ne pose pas de difficultés aux élu·es rencontré·es car ils ont développé d'autres pratiques à ce niveau. Les élu·es de la CSSCT réalisent une enquête hebdomadaire sur un poste de travail, un espace (comme les vestiaires), ou une activité particulière. Alertés informellement par les salarié·es, les élu·es vont s'auto-saisir pour réaliser une analyse précise de l'activité, puis établir une fiche qu'ils adressent une fois par semaine à la Direction de l'entreprise, l'Inspection du travail et la Carsat. Ce travail d'enquête est pensé, d'une part, comme moyen de pression interne et externe pour obliger l'entreprise à agir sur le poste concerné ou à modifier le prescrit du travail ; d'autre part, la fiche est une trace en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle pour démontrer que l'entreprise, avertie d'un risque, n'a pas mis en œuvre les moyens nécessaires pour résoudre le problème identifié. Ce type d'enquête permet également un travail militant de proximité, au plus près du travail réel, et de résister à une modalité de « dialogue social » (observée dans les autres CSE pendant l'enquête) qui tend à isoler et couper du terrain les élu·es, en les voyant sous le travail administratif et les réunions.

Détenant tous les mandats, le syndicat majoritaire a choisi de concentrer les moyens syndicaux pour multiplier les (quasi-)permanent·es et de favoriser la spécialisation de ses militant·es – des ancien·es mandaté·es en CHSCT étant devenu·es les élu·es de la CSSCT. Par ailleurs, les élu·es ont réussi à imposer la création d'un secrétariat de la CSSCT, ce qui normalement n'est pas prévu par la réforme de 2017, avec l'objectif affiché de contrôle syndical de la commission à travers la maîtrise des sujets traités : « Mais nous, on trouvait ça important qu'on ait encore la mainmise sur l'ordre du jour des réunions trimestrielles qu'on fait », rajoute O. « C'est pas eux (la Direction) qui m'imposent un truc. C'est nous qui amenons les questions et on peut vraiment développer là-dessus. » La rédaction du procès-verbal qui échoit également au secrétaire du CSE est appréhendée de la même manière par nos interlocuteurs, comme un outil stratégique permettant de garder trace des décisions, des discussions et potentiellement de s'en servir devant la justice.

Par ailleurs, la mise à l'agenda des risques psychosociaux dans l'usine a été fortement influencée par la survenue d'un événement dramatique. En effet, une tentative de suicide sur le lieu de travail, dans un contexte marqué par des crises émotionnelles aigües dans l'usine (« des gens qui pleuraient dans les couloirs », « des pétages de plomb »...) et d'autres formes plus accentuées de décompensations psychopathologiques marquées par la violence (« un salarié qui s'en est pris à un cadre, une agression »), a joué un rôle crucial. Après des tensions dans le CSE opposant les membres de la Direction défendant le caractère extérieur à l'usine des motifs du passage à l'acte et les élu·es syndicaux soutenant le contraire, la décision de réaliser une enquête interne, par questionnaire, sur les risques psychosociaux a été décidée. Les questions ont fait l'objet de tractations importantes avec l'encadrement, sans que le projet ne soit remis en cause pour autant. La réalisation de l'enquête par la CGT a évité le recours à une expertise financée par le CSE et permis la création d'un nouveau dispositif : tous les six mois, les élu·es, la direction, le médecin du travail et une psychologue se réunissent pour travailler sur la question des RPS.

Selon nos interlocuteur·rices syndicaux, les relations sociales au sein de l'usine sont désormais moins tendues :

« Maintenant, c'est quand même mieux. C'est redescendu quand même, tout ce qui est mal-être au travail et tout ça (...) Et puis on leur a foutu tellement la pression qu'ils (la Direction) se disent maintenant que si... s'ils vont trop loin, ils savent que tout suite ça va déclencher tout un protocole », avance O. « Et ils ont eu tellement peur (...) qu'on mette une expertise extérieure (..) qu'ils ont fait en sorte que ça soit mieux (...) On a fait le taf, on est allé au bout du truc (...) parce qu'on les a fait chier ! Parce qu'autrement, c'était de la toute-puissance de l'encadrement ».

Un accord social sur la « prévention et la santé au travail » a, par ailleurs, été signé dans ce groupe industriel en 2018 qui s'est traduit par la mise en place, dans chaque site, d'une « cellule mieux vivre au travail » dont le rôle principal est la lutte contre le harcèlement moral ou sexuel. La CSSCT est associée à cette nouvelle structure qui ne satisfait toutefois pas les élu·es car les conditions à remplir pour qu'un·e salarié·e puisse y recevoir de l'aide seraient dissuasives de peur des représailles de la hiérarchie.

Ainsi, la grande capacité d'action syndicale observée sur ce site, y compris lorsque les dispositifs réglementaires et légaux ont été dégradés par la réforme de 2017, est le produit de divers facteurs : une équipe syndicale stable (la plupart des responsables locaux ont plus de 15 ans d'ancienneté professionnelle sur le site), une insertion dans une multitude de réseaux d'appui et de soutien syndicaux, politiques et institutionnels, une pratique ancienne et bien rodée du rapport de force... qui leur ont permis d'obtenir un certain nombre de dispositifs supra-légaux et, plus largement, de maintenir les enjeux de santé et de prévention au centre du dialogue social.

2.2. Un monopole CFTC dans une maison de santé : entre préservation des instances et adhésion aux logiques managériales de médiation et d'individualisation

Ce deuxième cas d'étude illustre les variations d'appropriation syndicale des CSE dans une autre situation de monopole représentatif, cette fois-ci détenu par la CFTC. L'établissement étudié est une maison de santé privée à but non lucratif, qui regroupe un Ehpad et d'autres services médicalisés (soins oncologiques et handicap), et emploie environ 300 salarié·es, en grande majorité des aides-soignant·es et infirmier·es. La CFTC y occupe une position hégémonique du fait de son implantation ancienne, qui a désincité et mis en échec la constitution de listes concurrentes, et du fait de la forte présence de cette organisation au niveau régional (Grand Est) et sectoriel. La victoire du syndicat au scrutin tenu en 2019 a permis de reconduire l'organisation des instances en vigueur avant la réforme, en formant une CSSCT (6 élu·es) au fonctionnement séparée du CSE (11 élu·es) et principalement composée d'ancien·es élu·es au CHSCT. Les membres de la commission doivent désormais siéger également au CSE, ce qui d'un côté accroît leur charge de travail syndical, mais d'un autre, augmente également les occasions où ils peuvent aborder les questions de santé. Les enquêtées déplorent cependant la réduction de leur pouvoir de négociation avec la direction, tout en précisant que les marges de manœuvre (financières) sont faibles dans leur établissement du fait de son statut :

« Avant on avait un petit peu plus de pouvoir pour négocier des choses, même si dans notre établissement [...] non lucratif, on ne peut pas négocier grand-chose » (O., déléguée syndicale CFTC et élue CSE).

Le monopole représentatif de la CFTC semble ainsi avoir limité les chocs potentiels de la réforme en permettant de mettre en place une organisation de la CSSCT proche de celle de l'ancien CHSCT, mais ne semble inversement pas avoir donné lieu à un redéploiement de l'action syndicale en termes de santé au travail, malgré des conditions de travail dégradées et des risques de santé bien identifiés par l'équipe syndicale.

Les enquêtées dressent ainsi un tableau détaillé des pénibilités psychiques – comme physiques – élevées dans leur établissement. Ce constat reflète en premier lieu le contexte sectoriel et local, le personnel étant confronté à la fatigue sinon à l'épuisement générés par un rythme intensif du travail, soient des risques prévalents dans le milieu médical (Benallah et Domin, 2017). L'insistance sur la description des pénibilités au travail est également un trait récurrent du discours des militants CFTC, du fait de l'attention accordée par l'organisation aux questions de santé et à sa volonté d'y trouver des solutions pragmatiques et locales. La situation en termes de santé au travail a été aggravée par la crise du Covid-19 et les protocoles sanitaires, qui ont de plus contraint les soignant·es à maintenir des distances vis-à-vis des résident·es, les privant notamment de la possibilité d'effectuer les toilettes mortuaires qui constituent un rituel de deuil auquel elles sont attachées. L'intensification du travail est entretenue, selon une logique de

cercle vicieux, par un sous-effectif chronique lié à un turn-over élevé et à une pénurie de personnel dans le secteur du fait des conditions de travail et du niveau de rémunération. Pour compenser le manque d'effectif, le personnel d'encadrement organise des « glissements de tâches », des agentes de service remplaçant par exemple des aides-soignantes. Cette polyvalence contrainte, de même que des injonctions contradictoires entre contraintes temporelles et qualité des soins, suscite des tensions et conflits récurrents entre le personnel de soins et les cadres (« il y a des dérapages au niveau des cadres qui sont de plus en plus exigeants » selon N., secrétaire CFTC de la CSSCT), qui sont qualifiés par les syndicalistes comme des « problèmes de communication ».

En dépit des pénibilités relatives au contexte de travail et d'emploi et de la position hégémonique occupé par la section syndicale, celle-ci tend à suivre les orientations définies par la direction en termes de prévention de la santé (mentale) au travail, sinon à l'accompagner par son investissement dans une activité de suivi et de médiation des plaintes individuelles des salarié·es. La directrice, qui est décrite comme « assez réceptive au niveau des problèmes de santé », impulse en effet une politique hygiéniste (Clot, 2015) reposant sur une approche individualisante et psychologisante des risques et la mise en œuvre de bonnes pratiques – communicationnelles notamment – afin de les réguler. On peut ainsi évoquer la mise en place d'une cellule psychologique dans le contexte de la crise sanitaire, ainsi que l'organisation de « réunions de synthèse » bi-mensuelles au niveau des services afin de permettre aux membres du personnel l'expression de leur ressenti, plutôt que la mise en question des règles et conditions de travail, selon donc un objectif de limitation des conflits. Ces mesures s'intègrent à une culture managériale « participative » et « humaniste » promue par la direction, qui fonde sa légitimité notamment sur les conclusions d'audits réalisés par des cabinets d'experts pour rendre compte du niveau élevé d'absentéisme. Les enquêtées soutiennent cette initiative car elles identifient l'enjeu du manque de personnel comme la source principale des pénibilités, ce qui les conduit à faire cause commune avec la direction dans le projet de recruter et de stabiliser de nouveaux personnels, notamment via la renégociation des accords sur le temps de travail – sans évoquer l'existence éventuelle d'accords sur la qualité de vie au travail. Les intérêts partagés en termes d'emploi conduisent les militantes syndicales à percevoir la direction comme une alliée dans le dialogue social – comme on peut l'observer dans d'autres structures faisant face à des enjeux similaires (Pélisse, 2021) – dont les marges de manœuvre sont réduites face aux contraintes budgétaires définies par la présidence de l'association qui assure la tutelle de l'établissement et par l'agence régionale de santé : « Ben disons que la direction fait ce qu'elle peut, elle est tout le temps en constante recherche d'employés quoi. » selon N., la secrétaire de la CSSCT.

Une telle lecture des enjeux professionnels locaux permet d'interpréter un positionnement syndical vis-à-vis de la santé au travail, au sein et hors du CSE, qui diffère nettement de celui exposé dans le cas précédent, en dépit d'une situation équivalente de monopole représentatif. Le contexte

de pénurie de main d'œuvre et de fortes contraintes budgétaires relatifs aux modes de financement et de gouvernance de l'établissement représente un facteur central pour expliquer cet écart. Néanmoins, les divergences de culture syndicale apparaissent également, sinon davantage, déterminantes. La CFTC défend, au niveau confédéral, une ligne fondée sur la prévention négociée avec les directions – diffusée aux échelons locaux via les formations dédiées, suivies notamment par les enquêtées – qui s'oppose au registre plus conflictuel (grèves, actions judiciaires) observé dans le cadre de l'enquête au sein de sections CGT et Solidaires d'établissements de santé (Ehpad privés et publics, hôpitaux publics) faisant face à des problématiques d'emploi comparables. L'action de l'équipe syndicale CFTC présentement étudiée se concentre ainsi sur un travail de médiation des tensions hiérarchiques dans le cadre et en marge de la CSSCT, notamment au nom d'un enjeu de prévention. Cette activité se situe sous le signe de la promotion de la communication, conçue comme levier principal de la réduction des risques psychosociaux et de l'absentéisme. Les enquêtées se satisfont ainsi globalement de la culture managériale de l'établissement qui permet de faire remonter les conflits. La communication constitue dès lors leur schème normatif dominant d'évaluation des relations de travail : directions et cadres sont appréciés quand ils sont « à l'écoute » et à l'inverse blâmés s'ils se montrent trop directifs, les salarié·es sont tenu·es de leur côté de se montrer sincères. Sans être absents, les critères matériels et/ou réglementaires demeurent plus implicites dans les discours des enquêtées. Afin de permettre la remontée des plaintes individuelles, les représentantes du personnel assurent des permanences hebdomadaires. Parce qu'elle suppose un recoupement des informations afin de maintenir la crédibilité des représentantes face à la hiérarchie, cette activité chronophage de collecte consomme une part importante des énergies syndicales, au détriment d'initiatives éventuelles en termes de prévention primaire. Participant d'une tendance à l'individualisation et à la psychologisation des atteintes à la santé mentale au travail (Clot, 2015), le travail de médiation syndicale est perçu comme essentiel par les enquêtées car il permet de rendre visible les pénibilités et de faire pression pour faire respecter par la hiérarchie des normes de travail et d'encadrement. Ce cas d'étude illustre ainsi une action syndicale au sein des IRP comme « porte-parole du travail réel » (Jamet et Mias, 2012) dans un rôle instrumentalisé de lanceur d'alerte face aux dysfonctionnements organisationnels, notamment aux manquements hiérarchiques. La mise en place du CSE et de la CSSCT ne semblent pas des facteurs aussi déterminants de ce positionnement syndical que la mise en œuvre – en 2019 également – de la politique managériale de la directrice en poste, qui a pu être facilitée par la réduction du pouvoir de blocage du syndicat.

2.3. Pressions sur l'emploi et fragilisation de l'action syndicale dans un centre d'ingénierie automobile

La troisième configuration concerne un établissement francilien d'environ 10 000 salarié·es appartenant à un grand groupe industriel français qui emploie plus de 100 000 travailleurs à travers le monde. Les salarié·es du site étudié exercent des métiers spécialisés dans l'ingénierie automobile, comme

celui de designer, de concepteur numérique, d'informaticien ou de motoriste. La moitié de cette population majoritairement masculine (75% sont des hommes) sont techniciens et agents de maîtrise et l'autre moitié, ingénieurs et cadres.

Sur le plan syndical, la situation d'éclatement de la représentation contraste avec les deux cas de monopole précédemment exposés : lors des élections professionnelles de 2018, la CFE-CGC a remporté 37,9% des suffrages, contre 29,2% pour la CFDT, 11,6% pour SUD, 10,1% pour un syndicat indépendant composé d'anciens militants de la CFTC, 7,4% pour la CGT et 4,8% pour FO ; deux organisations qui ne sont plus représentatives au niveau de l'établissement mais qui le demeurent au niveau du groupe.

La spécificité de ce cas tient par ailleurs à la richesse des expériences syndicales menées depuis une quinzaine d'années sur les enjeux de santé mentale au travail, suite à la médiatique « vague de suicides » qui a frappé cet établissement en 2006-2007. On peut notamment mentionner les batailles menées au sein du CHSCT pour la mise en place d'une expertise pour risque grave en 2008, l'organisation par les syndicats locaux de conférences sur le sujet (avec Annie Thébaud-Mony pour SUD en 2007, par exemple), la participation dans la période 2008-2011 à une recherche-action d'ampleur à l'initiative de la fédération CGT du groupe et d'une équipe d'ergonomes, à une intervention en clinique de l'activité au sein de l'établissement entre 2013 et 2016 ou encore l'engagement de certaines équipes (CGT et SUD principalement) dans les actions en justice pour faire reconnaître les suicides en accidents du travail et établir la faute inexcusable de l'employeur.

Si chaque syndicat défend sa propre lecture du phénomène, convoquant des référents théoriques et des modes d'action singuliers, l'ensemble des militant·es rencontr·es s'accordent à dire que les mesures de prévention déployées par la direction s'avèrent encore insuffisantes pour endiguer le mal-être des salarié·es. Nombre d'entre eux continuent en effet de faire état de « stress », de « burn out » ou d'« épuisement sévère » du fait, selon un avis unanime, d'une surcharge de travail dont les effets ont été décuplés début 2020 avec la signature d'un accord de rupture conventionnelle collective (RCC) visant à organiser près de 2500 départ dits « volontaires » dans l'établissement. Les militants rapportent des incitations au départ de plus en plus pressantes – non sans rappeler les pratiques managériales décriées pendant le procès France Télécom (Beynel, 2020) – et génératrices d'une grande anxiété pour les travailleurs qui craignent de perdre leur emploi. Dans ce contexte, chacun est invité à décupler ses efforts pour prouver son professionnalisme dans l'espoir de préserver sa place, ce qui renforce les mécanismes organisationnels déjà présents de mise en concurrence des salarié·es, comme moteur d'engagement et de sur-engagement au travail (Goussard, 2017).

L'action syndicale sur le terrain de la santé au travail, déjà fragilisée par ces pressions sur l'emploi l'est encore davantage depuis la fusion des ins-

tances représentatives du personnel. Dans cet établissement comme dans bien d'autres, la réforme s'est traduite par un affaiblissement de la présence syndicale : le nombre de représentants du personnel et syndicaux étant passé de 224 à 95. Au sein du CSE, les thèmes à traiter sont si nombreux que la santé au travail y tient une place plutôt marginale, ce sujet étant jugé « moins central » et prioritaire que d'autres, comme le maintien des emplois ou la restructuration en cours : « La santé, c'est plus la priorité number one », lance un élu de la CFE-CGC lors d'un entretien. Cette thématique fait par ailleurs l'objet d'un « dialogue social » largement rythmé par les obligations réglementaires, laissant hors champ les débats sur l'organisation du travail qui avaient pu être menés au moment de la « crise des suicides » de la fin des années 2000, à l'initiative de militants chevronnés désormais partis à la retraite. C'est également à cette époque que les militants de SUD et de la CGT – qui était encore la troisième force syndicale de l'établissement – avaient été à l'initiative du recours à une expertise pour risque grave qui s'est avéré décisif pour construire un contre-pouvoir au sein du CHSCT. Depuis le passage au CSE, cette modalité d'action n'a pas été mise sur la table des négociations, les syndicats majoritaires s'y refusant tant que la direction se montre « à l'écoute et ouverte au dialogue » (élu CFDT).

Les enjeux de santé sont ainsi largement traités en dehors du CSE : dans le cadre de réunions « bilatérales » avec la direction, organisées toutes les deux semaines avec les leaders des sections syndicales majoritaires (la CFE-CGC et la CFDT), mais aussi au sein de la CSSCT, qui est réunie au moins quatre fois par an pour environ deux heures. Comme dans la plupart des entreprises, le fonctionnement de cette commission ne prévoit ni procès-verbaux, ni « minutes » ou relevés de décisions permettant aux élu·es de conserver une trace des échanges, des positions et des éventuels engagements de la direction. Le « dialogue social » qui y prévaut est par ailleurs plus « descendant » que par le passé selon les militants qui rencontrent plus de difficultés à faire entendre leur vision des faits que dans les instances antérieures. « Ce n'est plus de la consultation, c'est de l'information, qu'on soit d'accord ou pas d'accord, ça n'aura pas d'impact. On n'a plus vraiment de levier. Avant, le CHSCT avait le pouvoir de bloquer un projet, quel qu'il soit » affirme par exemple un élu de la CFDT. D'autres insistent sur le caractère très formalisé et routinisé des échanges qui visent surtout à préparer les réunions du CSE. « On reste finalement dans le cadre de l'obligation légale » regrette une élue CFE-CGC. On peut également noter que la direction, qui assure la présidence de la CSSCT, décide seule de l'ordre du jour, ce qu'un représentant de SUD interprète comme une manière d'« occuper le terrain » pour « mieux museler les élu·es ». Cette difficulté à débattre est par ailleurs renforcée par la tenue de réunions en « distanciel » que la direction a le loisir de clore à la fin du temps imparti.

Enfin, le périmètre couvert par la CSSCT étant bien plus large que celui des huit anciens CHSCT, une disposition supra-légale perçue comme une véritable avancée au moment des négociations de l'accord CSE central prévoit d'y adosser huit commissions de proximité afin que les enjeux de terrain puissent être pris en charge. Chaque commission couvre ainsi un

métier spécifique comme l'ingénierie, l'après-vente ou la qualité. Elles se composent de quatre à huit élu·es du CSE, selon le nombre de salarié·es concerné·es par le périmètre de la commission (variant entre 1500 et 450 environ). Ces représentants de proximité sont 35 au total et bénéficient d'un crédit de 10 heures par mois. Leur action est complétée par 17 désigné·es de proximité qui participent aux réunions trimestrielles des commissions mais ne peuvent prendre part aux votes. Sous contrôle patronal, ces commissions sont présidées par un membre de l'équipe de direction du ou des services concernés et un représentant du service ressources humaines.

Leur fonctionnement s'avère très hétérogène – comme on peut l'observer de manière générale au sujet de représentants de proximité (Pélisse et Wolmark, 2021) – et dépend assez largement du rapport entre les managers locaux et représentants du personnel. Dans certains cas, les élu·es déclarent non seulement avancer « main dans la main » avec la direction pour traiter les différentes problématiques qui émanent du terrain, mais dans le cadre d'un consensus syndical et d'une « vision commune », où les controverses politiques sont largement « laissées de côté ». Les réunions d'une à deux heures sont parfois assorties de visites de terrain, permettant une rencontre avec les salarié·es ou des visites d'ateliers par exemple. Grâce au « dialogue » plus resserré avec l'équipe de direction, on y rapporte une plus grande « réactivité » dans la mise en place des actions correctives.

Dans d'autres commissions, en revanche, c'est un sentiment de blocage qui domine, notamment quand « le directeur n'est pas de bonne volonté et refuse systématiquement de prendre en considération les demandes des élu·es » (élu CFE-CGC). Pour un représentant de SUD, ces commissions sont surtout très éloignées des réalités du terrain, y compris lorsque des visites sont organisées : « Tout est ficelé à l'avance, on est reçu par un comité d'accueil (rires), dans des ateliers tout propres qui n'ont rien à voir avec la réalité ». Les débats sur la santé sont par ailleurs considérés comme étant « totalement à la main de la direction », et principalement abordés à travers le prisme des enjeux HSE (hygiène, sécurité et environnement), ne permettant pas de répondre à la situation alarmante des salarié·es du site.

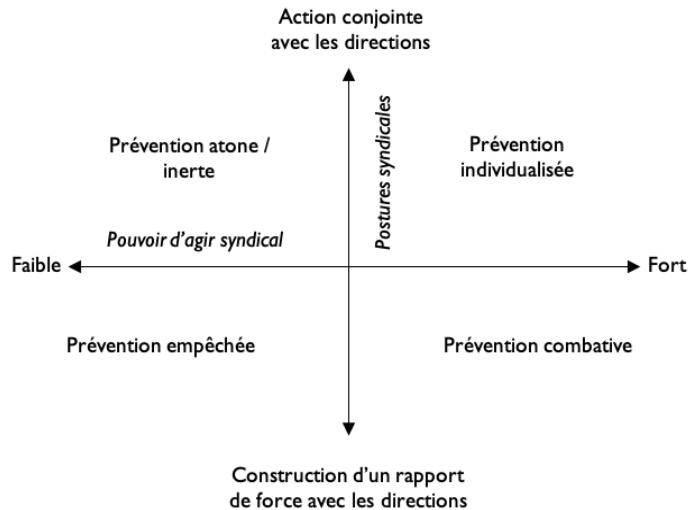
Bien que l'accord CSE de cette entreprise contienne des dispositions supra-légales et que de riches expériences ont pu y être menées en matière de lutte sur les enjeux de santé au travail, l'action syndicale dans ce domaine s'avère grandement fragilisée par la mise en place du CSE, dans un contexte d'affaiblissement des syndicats de lutte locaux. Celui-ci est aussi lié au départ à la retraite de certains militants, à des conflits internes à certaines de ces organisations, et à un plan social déguisé éclipsant les enjeux de santé au profit de l'enjeu de maintien des emplois.

Conclusion: vers une typologie des modalités de prévention des risques professionnels au temps des CSE

Ces trois monographies mettent en lumière la diversité des positionnements syndicaux sur les enjeux de santé au travail. Schématiquement, leurs

manières de penser et d'agir s'ordonnent le long d'un continuum (axe vertical sur le schéma ci-dessous), qui va de la recherche d'une action conjointe avec les directions, pour accompagner au mieux les salarié·es identifié·es en souffrance, à la volonté de construire un rapport de force, pour se constituer en contre-pouvoir et contraindre les directions à tenir compte de leurs revendications, en matière d'organisation du travail notamment.

Typologie des modalités de prévention des risques professionnels au temps des CSE



Par-delà la diversité de ces positionnements, la question est aussi de savoir si les équipes syndicales ont les moyens de déployer leurs stratégies (axe horizontal). Or, en la matière leur pouvoir d'agir varie grandement selon les configurations locales. Bien sûr, il dépend des moyens dont disposent les élu·es, en termes de sièges, d'heures de délégation, de périmètres d'intervention... et, de ce point de vue, la réforme de 2017 constitue clairement un recul. Sur ce point, nos interlocuteurs sont unanimes. Néanmoins, leur pouvoir d'agir ne saurait se réduire à ce fonctionnement des instances (IRP). Il dépend également de trois autres facteurs, tout aussi essentiels :

1 - Les configurations syndicales, d'abord, avec des marges de manœuvre très différentes selon les résultats obtenus aux élections professionnelles, comme l'expérience et le savoir-faire des militants sur le sujet ;

2 - Les configurations socio-économiques, ensuite, avec là encore des différences très importantes selon la dynamique des entreprises, la place qu'elles occupent dans le tissu économique et, notamment, l'urgence des questions d'emploi et de salaire, qui, comme on l'a vu avec le cas du centre d'ingénierie automobile, tendent à relayer au second plan les enjeux de santé au travail ;

3 - Le positionnement des directions, enfin, avec certaines qui se montrent très fermées au « dialogue social » quand d'autres s'avèrent bien plus actives et ouvertes au débat sur ces questions – même si, le plus souvent, c'est moins pour repenser fondamentalement l'organisation du travail que pour se pré-

munir de toute action en justice visant à mettre en cause leur responsabilité dans l'atteinte à la santé des salarié·es.

En croisant ces deux variables, on obtient ainsi quatre grands types de prévention venant prolonger et actualiser celle proposée par P. Bouffartigue et C. Massot (2017) au temps des CHSCT :

1) Une prévention atone, voire inerte, dans laquelle les salarié·es sont livrés à eux-mêmes (principalement dans les petites structures, sous-traitantes, et secteurs d'activité à faible présence syndicale...);

2) Une prévention individualisée, dans laquelle syndicalistes et directions avancent de concert, pour accompagner au mieux les individus identifiés en souffrance (à travers tout un travail de médiation, de mise en place de cellules d'écoute, de formations à la gestion du stress par exemple, ou encore, de changement de poste (pour extraire certains salariés de leur environnement de travail) ;

3) Une prévention combative, dans laquelle les militants ont les ressources pour se constituer en contre-pouvoir par rapport à la direction, comme dans le cas de la FNAF-CGT, dans l'industrie de transformation de la viande ;

4). Et, enfin, une prévention empêchée, dans laquelle les équipes syndicales manquent de ressources pour déployer leurs actions préventives, comme dans le cas du centre d'ingénierie, où le vaste plan de suppression d'emplois a clairement relayé au second plan les enjeux de santé au travail, malgré l'expérience et le savoir-faire des militants sur cette thématique.

Pour améliorer la « qualité du dialogue social », la réforme de 2017 visait, à en croire ses promoteurs, à « simplifier » les modalités de négociation dans les entreprises. Au sortir de cette enquête, il s'avère que cette entreprise de « simplification » renvoie, en fin de compte, à une « opération massive d'affaiblissement de la représentation du personnel » (Bérout, 2023). S'inscrivant dans le prolongement de toute une série de réformes néolibérales, elle renforce en effet le pouvoir des employeurs et du marché dans la dynamique des relations professionnelles en général (Giraud et al, 2021) et la prévention des risques professionnels en particulier.

BIBLIOGRAPHIE

Amossé, T., Beatriz, M., Erhel, C., Koubi, M. et Mauroux, A. (2021), « Quelles sont les conditions de travail et d'emploi des métiers de la deuxième ligne de la crise Covid ? », in 4 pages, *Connaissances de l'emploi*, n° 169.

Bérout S. (2023), « Repenser les dynamiques de l'action syndicale à l'heure des CSE », communication aux journées d'étude « Syndicalismes et santé au travail à l'heure des réformes néolibérales », IEA de Paris, 2 février.

- Bérourd, S., Gilles, M., Debord, F., Giraudet, C., Mellot, D., Paulin, J.P et Devenceau, L. (2022), « Les comités sociaux et économiques dans les PME et ETI de la région Auvergne-Rhône-Alpes : une appropriation difficile », Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances, France Stratégie [en ligne]
- Beynel, E. (2020), *La raison des plus forts. Chroniques du procès France Télécom*, Éditions de l'atelier.
- Bouffartigue, P. et Massot, C. (2017), « Quelle prévention des « RPS » par les CHSCT ? Des pratiques syndicales à la recherche de transformations ». In : Goussard, L. et Tiffon, G., *Syndicalisme et santé au travail*, Éditions du Croquant, pp. 65-78.
- Bourguignon, R. (dir.) (2021), « Effet de la mise en place des CSE sur le dialogue social : étude longitudinale de sept grandes entreprises », Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances, France Stratégie [en ligne].
- Broda, J. (1988), « Le syndrome des « 3 P »: pression horaire, pression hiérarchique, pas de perspective professionnelle », in *Sociologie du Travail*, Vol. 30, No. 1, pp. 19-36.
- Burens, I. et Reerink, J. (2018) « Rapport sur l'Amélioration des conditions de travail en abattoirs de boucherie », ANACT, n° 18.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- Clot, Y. (2015), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- Fraquelli, T. (2017), « Logique et pratiques syndicales tayloriennes : quel impact sur le CHSCT ? ». In : Goussard, L. et Tiffon, G. (op cit.), pp. 87-92.
- Giraud, B. et Signoretto, C. (dir.) (2021), « Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », *Rapport d'étude n°12*, DARES [en ligne].
- Giraud, B., Signoretto, C et Alfandari, F. (2022), « Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français », in *La Revue de l'IREs*, n° 107-108, pp. 71-102. [en ligne]
- Jamet, L. et Mias, A. (2012), « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances : Le cas des risques cancérigènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction », in *La Revue de l'Ires*, n°74, pp.75-102. [en ligne]
- Goussard, L. (2017), « Travailler au péril de sa santé. Censure et autocensure des ingénieurs à l'égard des pénibilités de leur travail », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 19
- Grignard, M. et Pilliard, J.-P (dir.) (2021), *Rapport 2021 du comité d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, France Stratégie. [en ligne].
- Lerais, F. et Guillas-Cavan, K. (dir.), (2021), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017 ?*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances, France Stratégie. [en ligne]
- Loriol, M. (2003), « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », in *L'Année sociologique*, Vol. 53(2), pp. 459-485.
- Nicourd, S. (2015), *Le travail militant*, PUR.
- Sévérin Muller (2008), *A l'abattoir : travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Maison des sciences de l'homme.
- Pélisse, J. (dir.) (2021), *Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000*, Rapport d'étude n°08, DARES.
- Pélisse, J. et Wolmark, C. (dir.) (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salarié·es*, Rapport pour le comité d'évaluation des ordonnances, France Stratégie [en ligne].
- Pignoni, M.-T. (2022), « Les instances de représentation des salarié·es dans les entreprises en 2020 », in *Dares-résultats*, n°32, juillet. [en ligne].



La managérialisation de la question sociale dans une multinationale de la distribution sportive

Pierre Rouxel ¹

¹Résumé : Depuis les années 2000, la promotion publique du « dialogue social » s'est accompagnée d'un regain d'intérêt pour l'analyse du syndicalisme et des relations professionnelles. Ces analyses laissent toutefois dans l'ombre certaines recompositions dans les manières dont se structurent les rapports entre salariées et employeurs. En effet, en lien avec la montée en puissance des politiques de « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises (RSE), tout un ensemble de cadres interviennent désormais aujourd'hui sur des domaines relevant de la négociation collective comme l'égalité professionnelle ou la lutte contre les discriminations. A partir d'une enquête menée sur une multinationale de la distribution sportive, cet article met ainsi en évidence un processus de managérialisation de la question sociale. Plus précisément, il montre en quoi les interventions des professionnel·le·s de la RSE s'accompagnent d'un contournement des canaux institués des relations professionnelles et contribuent à la légitimation d'une nouvelle offre managériale d'engagement pour les salariées, qui vient percuter les formes classiques d'une citoyenneté salariale assise sur le syndicalisme et la représentation du personnel.

Mots-clés : relations professionnelles ; RSE ; managérialisation ; qualité de vie au travail ; engagement

Depuis les années 2000, la refondation et l'approfondissement de la « démocratie sociale » sont devenus des lieux communs des discours publics, patronaux et syndicaux sur les relations professionnelles (Yon, 2019)¹. Tout en élargissant le spectre et les thèmes de la négociation collective d'entreprise (Mias et al. 2016), les réformes initiées par les gouvernements successifs se sont données pour objectif de conforter la place des syndicats dans la régulation des relations de travail, au moyen notamment de la modification des règles relatives à leur représentativité (Béroud, Le Crom et Yon, 2012). Dans la littérature en sciences sociales, cette promotion publique du « dialogue social » s'est accompagnée d'un regain d'intérêt pour l'analyse du syndicalisme et des relations professionnelles. Le constat d'une intensification de la négociation collective dans les entreprises françaises (Béthoux et al., 2015) s'est ainsi doublé d'une attention accrue aux différents usages syndicaux (Bloch-London et Péliasse, 2008; Cristofalo, 2011; Béthoux et Jobert, 2012) et managériaux (Giraud, 2007; Olivesi, 2014; Biaggi, 2021) des dispositifs et outils de consultation et de négociation.

Centrées sur les acteurs et les actrices, les processus et les contenus de la négociation collective et des instances de représentation du personnel (IRP), ces analyses occultent toutefois certaines recompositions dans les manières dont se structurent les rapports entre salariées et employeurs, liés

¹Pierre Rouxel est Maître de conférences en sociologie à l'Université Rennes 2, chercheur à Arènes, courriel: pierre-rouxel.53@gmail.com

1. Cet article est tiré d'une recherche réalisée dans le cadre du projet ANR Citindus (ANR-18-CE26-0019). Je remercie l'ensemble de l'équipe, et tout particulièrement Karel Yon pour ses conseils et suggestions sur une première version de ce texte.

notamment à la montée en puissance des politiques de « responsabilité sociale et environnementale » (RSE) des directions d'entreprise (Bosvieux-Onyekwelu et Boussard, 2022). Ces dernières années, les critiques et les exigences de justice adressées aux grandes entreprises se sont en effet accompagnées de l'apparition de tout un ensemble de managers qui interviennent notamment sur une série de domaines relevant de la négociation collective, comme l'égalité entre hommes et femmes (Pochic, 2022) ou encore la lutte contre les discriminations et la diversité (Bereni et Prud'homme, 2019) ; autant de causes parfois regroupées dans les services de ressources humaines (RH) sous le label de la « qualité de vie au travail » (QVT). Ce processus vient percuter la « grammaire politique des relations de travail » (Allal et Yon, 2020) qui s'était structurée au vingtième siècle avec le développement du salariat, dans laquelle des institutions telles que le syndicalisme et la négociation collective permettaient d'organiser l'expression, la confrontation et la coordination d'intérêts distincts entre salarié·es et employeurs. En effet, si la concertation et la négociation avec les représentant·es du personnel constituent bien une facette de l'activité des cadres de la QVT, elles ne la résument pas². Au quotidien, ces cadres cherchent à promouvoir des causes comme l'égalité hommes-femmes ou la diversité en élaborant et en mettant en place des programmes d'action et des outils de mesure spécifiques qui échappent pour partie au contrôle des acteurs et des canaux institués des relations professionnelles. Ainsi, si certains thèmes de la négociation collective comme les salaires et les conditions de travail continuent de faire l'objet de tractations intenses voire de conflits entre représentant·es du personnel et gestionnaires des relations sociales (Béthoux et al., 2015; Giraud et Ponge, 2016), d'autres semblent connaître, à l'inverse, une certaine captation par le management, qu'il est possible d'appréhender comme une des facettes de la restauration du pouvoir patronal observable en Europe occidentale (Baccaro et Howell, 2017).

Pour documenter cette managérialisation de la question sociale, je me base ici sur l'analyse du cas d'une grande entreprise multinationale de la distribution sportive, Decathlon. Fleuron du capitalisme hexagonal, cette entreprise présente aujourd'hui un chiffre d'affaires de 11,4 milliards d'euros et emploie 94 000 salarié·es à travers le monde, dont 22 000 en France, où est basé son siège social. L'étude de cette entreprise est particulièrement heuristique, au sens où elle s'est efforcée, ces dernières années, d'apparaître comme l'un des fers de lance du tournant « éthique » du capitalisme (Vogel, 2006; McGoey, 2016). Cela s'est traduit par une croissance exponentielle des équipes dédiées aux enjeux de RSE – qu'il s'agisse de managers du « développement durable » (Wright, Nyberg et Grant, 2012), du mécénat (Bory, 2008) mais aussi, donc, de la QVT – et par l'accès de leurs responsables à des fonctions hiérarchiques stratégiques (la responsable du service « Développement durable » siège par exemple depuis 2017 au comité exécutif de l'entreprise). Articulant deux entrées empiriques – par les acteurs des relations professionnelles et par les professionnel·le·s de la RSE (cf. encadré) –, l'enquête menée depuis début 2021 au sein de l'entreprise permet d'élargir la focale par rapport aux approches dominantes de la sociologie des relations professionnelles, en réinscrivant l'étude des relations sociales traditionnelles dans une

2. Le cas de la QVT est à ce titre exemplaire. Devenue un thème de la négociation collective suite à un accord national interprofessionnel de 2013, la « qualité de vie au travail » ne s'est jusqu'ici pas imposée, dans les faits, comme un enjeu central des relations sociales en entreprise (Renard et Zimmermann, 2020).

configuration plus large et évolutive d'acteurs et d'actrices investies dans la prise en charge de la question sociale. Dans une première partie, je reviendrai sur l'émergence de nouveaux managers spécialisés sur les enjeux de QVT et sur le rôle et la légitimité qui leur a été progressivement attribuée dans le cadre de la négociation collective. Dans une seconde partie, j'exposerai les manières par lesquelles leurs interventions aboutissent à autonomiser certains thèmes des circuits et des acteurs et des actrices traditionnelles des relations professionnelles, tout en montrant comment cette situation crée un appel d'air pour des représentant·es du personnel et participe d'un infléchissement de leurs trajectoires d'engagement.

I. Des gestionnaires des relations sociales aux professionnels de la RSE : les recompositions des managers du « social »

I.1. L'institutionnalisation tardive et inachevée de la gestion des relations sociales

Chez Decathlon, l'importance croissante acquise par les professionnel·le·s de la RSE dans la régulation des rapports sociaux entre salarié·es et employeurs s'explique notamment par la structuration singulière de la politique de gestion des ressources humaines (RH). Cette situation puise ses sources dans l'héritage paternaliste des entreprises textiles du Nord (Hayes et Yon, 2018), qui explique, comme le détaille le directeur des relations sociales du groupe ³, la difficile mise en place d'une fonction RH spécialisée : « notre PDG fondateur, Michel Leclercq ⁴, considérait que les ressources humaines étaient dangereuses [...], tout simplement parce qu'elles font à la place des patrons et qu'elles, quelque part, elle les déresponsabilisent de leurs fonctions humaines ».

Un dispositif d'enquête qui pluralise les entrées et les sites d'observation

Cette contribution s'appuie sur une enquête de terrain entamée début 2021 dans le cadre du projet ANR « Citindus », qui vise à réfléchir aux manières et aux canaux par lesquels les entreprises promeuvent aujourd'hui des modèles de participation sociale et politique auprès de leurs salarié·es. Menée de façon collective, l'enquête monographique sur Decathlon présente comme originalité celle de combiner et de croiser les points de vue d'une diversité de groupes professionnels d'une même entreprise : gestionnaires des relations sociales, professionnel·le·s de la RSE, représentant·es du personnel et syndicalistes, salarié·es engagé·es comme référent·es « Développement durable » ou « QVT », etc. Dans cette contribution, je m'appuie sur un matériau composé principalement d'entretiens et complété par des observations d'évènements et de sociabilités d'entreprise. En premier lieu, 25 entretiens ont été menés avec des membres de l'encadrement de Decathlon. Basés pour la plupart au niveau du siège social à Villeneuve-d'Ascq, dans l'agglomération lilloise, ces entretiens offrent un aperçu de la structuration managériale de l'entreprise et permettent, plus précisément, d'appréhender la structuration de la gestion des relations professionnelles et des politiques de RSE. En second lieu, une dizaine d'autres entretiens ont été réalisés avec des employé·es et des responsables d'entrepôts ou de magasins français, engagé·es comme porteur·es de projets solidaires avec des associations locales ou comme référent·es « qualité de vie au travail » ou « développement durable » sur leur lieu de travail, et exerçant parfois des mandats d'élue·es du personnel.

3. Les entretiens avec les responsables des relations sociales ont été menés par Karel Yon.

4. A l'exception des personnalités publiques, les noms des personnes citées ont été modifiés.

Alors que nombre de dimensions du métier (recrutement, évaluation, progression de carrière) sont décentralisées et déléguées aux responsables de rayon, les fonctions de responsables ou de directeurs ou directrices RH sont occupées encore aujourd'hui chez Decathlon par des cadres issues de la promotion interne. Par contraste avec les dynamiques de professionnalisation observables depuis les années 1980 (Biaggi, 2021), ces responsables RH ont rarement suivi une formation spécialisée, ne disposent pas d'expérience professionnelle durable dans ce domaine, et présentent pour la plupart une carrière évolutive ayant impliqué un passage par des postes d'encadrement dans les magasins ou dans les entrepôts.

Il en résulte que ces responsables sont la plupart du temps peu sensibles et peu formés aux enjeux techniques et juridiques propres aux relations sociales. A l'image de l'actuel directeur de la Fondation Decathlon, ancien DRH international de l'entreprise entre 2009 et 2014, il n'est pas rare qu'ils ou elles s'estiment « pas à l'aise dans cet aspect du métier RH ». Le pilotage des IRP et des négociations collectives est en tout cas rarement présenté comme une source de valorisation professionnelle. Dans ces conditions, ces activités ont le plus souvent été déléguées à des juristes, que ce soit au niveau des services centraux comme des directions régionales⁵. Embauché en 1989 puis passé un temps par un poste de directeur d'un magasin, Jean-Michel Robert, juriste de formation, devient ainsi au milieu des années 1990 le premier responsable des relations sociales du service RH basé à Lille et se remémore le désintéret de ses supérieurs pour cette activité :

Pendant longtemps j'ai eu une totale autonomie qui était très valorisante, parce que personne s'intéressait vraiment aux relations sociales jusqu'à récemment : « Jean-François, ça c'est ton job, on te faisait confiance » ». (...) Moi j'ai toujours eu un patron DRH, mais présider le CE, ça n'intéressait pas trop les DRH. Mais au bout d'un moment, j'ai découvert que faire seulement passer les messages, les plats, c'était pas très productif. Donc j'ai fait venir peu à peu les DRH, mais ils étaient un peu en touristes, car ce ne sont pas chez nous des DRH professionnels, ils font ça pendant deux ou trois ans et après ils font autre chose. (...) Donc tous ceux qui se sont succédé, les CE, les CCE, ils y allaient souvent avec des pieds de plombs, car ils savaient que c'était un domaine qui leur faisait peur, de dire ce qu'il fallait pas dire, peur de l'entourloupe, peur du juridique.

La faible appétence des responsables RH pour la gestion des relations sociales contribue à concentrer cette responsabilité sur un petit nombre de cadres spécialisé-es. Autour de J-M. Robert, une petite équipe de responsables des relations sociales (RRS) se constitue peu à peu au début des années 2000. Aujourd'hui composée de cinq personnes, elle prend en charge l'organisation des élections professionnelles, l'animation des IRP⁶ ou encore la préparation et la conduite des négociations collectives dans les différentes branches de l'entreprise (services, magasins, logistique). Corollaire de sa relative relégation, la fonction de RRS est investie par des cadres qui ne comptent pas parmi les plus dotés dans les hiérarchies sociales et professionnelles. Formés au droit social à l'université ou dans des écoles

5. Pour l'activité des 300 magasins français, l'entreprise est structurée en différentes directions régionales, à l'échelle desquelles se structurent les IRP (comité d'entreprise (CE) et désormais comité social et économique (CSE)) et où l'on retrouve un RRH et un juriste social, dont tout ou partie du temps de travail est dédié à l'animation des IRP.

6. Si ce sont les directrices et directeurs régionaux qui président les CE, devenus aujourd'hui les CSE, leur fonctionnement repose pour beaucoup sur l'intervention des juristes qui travaillent en lien étroit avec l'équipe de RRS basée au siège social.

de commerce de second rang, ces cadres maîtrisent le formalisme juridique lié aux relations sociales. Forts de cette expertise spécialisée, ils et elles se stabilisent durablement dans ce domaine d'activité, s'écartant ainsi d'une injonction à la mobilité professionnelle largement valorisée au sein de l'entreprise (Dalla Pria et Leroux, 2018). Leur fonction ne constitue pas, en d'autres termes, un tremplin pour faire carrière et accéder, par exemple, à des postes de DRH ou de direction générale, comme cela peut être le cas ailleurs (Biaggi 2021, chap. 2).

1.2. Les relations sociales investies par les professionnels de la RSE

La position dominée des RRS dans les hiérarchies professionnelles du service RH laisse alors un espace ouvert pour la montée en puissance des professionnel·le·s de la RSE. Dans le sillage de l'évolution du cadre juridique antidiscriminatoire à l'échelle nationale (Bereni, 2009), le DRH France recrute en 2010 une première cadre dédiée aux questions de diversité et d'inclusion, Sylvie Brizet. Embauchée en 2003 comme responsable de rayon dans un magasin de la région Rhône-Alpes, cette dernière connaît jusqu'à cette date un parcours qualifié de « zigzag », alternant entre des postes de cadre en magasin (responsable de rayon, d'exploitation, puis directrice de magasin) et d'assistante RH au sein de la direction générale. Catholique et rapidement « cataloguée comme Mère Teresa », elle accepte avec enthousiasme en 2010 la proposition qui lui est faite de prendre le poste de responsable « Diversité » nouvellement créé. Dans les années qui suivent, elle s'emploie à élargir le spectre de ses missions à des domaines comme l'égalité professionnelle, l'emploi des « seniors » et l'insertion professionnelle de publics « vulnérables » – « tout était à faire », souligne-t-elle –, en s'appuyant sur les marges de manœuvre financières conférées par la politique handicap⁷ et sur ses expériences et ses réseaux professionnels constitués dans l'entreprise au fil du temps. De cette façon, elle parvient en quelques années à s'entourer d'une petite équipe de cinq cadres, baptisée depuis 2016 « Qualité de vie au travail » (QVT) et rattachée au service RH.

7. Une convention signée au tournant des années 2000 avec l'Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) établit que la contribution normalement versée en cas de taux d'emploi de travailleurs et de travailleuses en situation de handicap inférieur à 6 % soit placée sur un fonds interne à l'entreprise destiné à améliorer la prise en charge de cet enjeu

La rapidité avec laquelle S. Brizet et ses collègues parviennent à consolider leur assise professionnelle s'explique notamment par leur ajustement aux normes professionnelles et aux valeurs « humaines » promues par l'entreprise. Leurs trajectoires sociales et professionnelles diffèrent en effet substantiellement de celles des RRS. À l'instar de S. Brizet, les cadres de l'équipe QVT sont le plus souvent d'origine sociale plus modestes et reconvertissent dans leur travail des dispositions à l'engagement héritées de socialisations antérieures. Pour certaines comme Géraldine Daucy, issue d'une famille d'ouvriers, embauchée en 2010 après un cursus universitaire en licence d'Administration Économique et Social (AES) (« j'étais la première de ma famille à faire des études supérieures ») et longtemps gestionnaire de paie au service RH, le poste de responsable de la politique d'insertion professionnelle qu'elle occupe depuis 2018 se présente comme une manière de donner un « supplément d'âme » au travail, qu'elle met en cohérence avec une socialisation familiale et des engagements associatifs dans le domaine

de l'aide aux exilé·es. Pour d'autres, l'intégration de l'équipe QVT prolonge une carrière au long cours au sein de l'entreprise et des mandats dans le champ de la représentation du personnel et du syndicalisme. L'exemple le plus emblématique est ici celui de Marc Rodrigues, aujourd'hui à la tête de l'équipe QVT. Issu d'une famille modeste et fils d'un permanent Force Ouvrière (FO), ce dernier est un acteur historique du syndicalisme dans l'entreprise. Responsable de rayon dans un magasin du sud-ouest de la France depuis la fin des années 1980, il s'engage comme délégué syndical à FO puis fonde un syndicat affilié à l'UNSA au début des années 2000. Compagnon de route de J.-M. Robert, qui voit en lui un syndicaliste « indépendant » et « altruiste », M. Rodrigues s'impose comme un interlocuteur-clé de la négociation collective dans l'entreprise. Nommé président de la Fondation d'entreprise dans la foulée de sa création en 2005, il devient aussi un relais actif de la politique menée par S. Brizet et son équipe autour du handicap au début de la décennie suivante ; une cause pour laquelle il mène des engagements associatifs depuis les années 1990. Dès lors, s'il souligne combien il n'a « pas eu la carrière [qu'il aurait] peut-être dû avoir chez Decathlon [à cause de son] passé de syndicaliste », ce n'est pas au sens où son engagement aurait nui à sa carrière professionnelle, mais en tant que celui-ci a profondément infléchi le sens de sa trajectoire de réussite dans l'entreprise, en lui faisant emprunter une voie de promotion alternative à celle de l'encadrement où il débuté.

Ce développement de l'équipe QVT a notamment pour conséquence de complexifier la gestion managériale des relations sociales et des négociations collectives. Le traitement de la question des travailleurs et des travailleuses en situation de handicap constitue de ce point de vue un exemple fondateur. Objet d'un accord collectif conclu pour la première fois en 2002 et largement impulsé par M. Rodrigues et J.-M. Robert, l'intégration de ces salarié·es fait depuis cette date l'objet d'une renégociation régulière. Depuis plusieurs années, la préparation et la conduite de cette négociation, comme la mise en application et le suivi de l'accord, reposent pour l'essentiel sur une cadre de l'équipe QVT, Laurence Martot, embauchée au milieu des années 1990, ancienne vendeuse et responsable de rayon dans le même magasin que S. Brizet, un temps syndiquée à la Confédération Chrétienne des Travailleurs Chrétiens (CFTC) et élue au comité d'entreprise. Ce schéma se reproduit aujourd'hui sur une diversité de thèmes de négociation – l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors –, qui impliquent des collaborations étroites entre les RRS et les cadres de l'équipe QVT qui, de l'avis de J.-M. Robert, présentent l'avantage d'être « issus de la boîte » et « d'avoir une connaissance opérationnelle de l'entreprise », dont ils et elles tirent une légitimité pour « animer la négociation et assurer le travail de conviction sur le fond ».

Cette dynamique s'étend également depuis peu aux enjeux environnementaux, récemment constitués en compétences des CSE et en thème des négociations annuelles obligatoires via l'enjeu de la mobilité des salarié·es. Le cas de la mise en place du « forfait mobilité durable » (FMD) est ici éclairant⁸. Chez Decathlon, la mise en place de ce forfait est en grande partie impulsée par Luc Berlioz, ingénieur en génie-civil de formation et

8. Institué par la loi d'orientation des mobilités de 2020 (LOM), ce dispositif vise à faire évoluer les mobilités quotidiennes, en instaurant une participation de l'employeur jusqu'à 400€ par an pour les salarié·es se rendant au travail en vélo ou en covoiturage.

longtemps en charge de la gestion du parc immobilier de l'entreprise. Au contact d'autres cadres sensibilisés à la cause environnementale, il développe peu à peu une réflexion autour de l'impact écologique de sa pratique professionnelle et saisit l'opportunité en 2017 de devenir « Leader Environnement Retail » au sein du service « Développement durable » alors en plein essor, où il est chargé notamment des enjeux de mobilité. Au fait des avancées législatives relatives à la loi LOM, L. Berlioz se met en lien dès début 2020 avec l'équipe de RRS du service RH pour évoquer la mise en place du FMD et y reçoit un accueil favorable, les RRS y voyant de leur côté une manière de résoudre des situations d'iniquité pour les salarié·es dans l'incapacité se rendre jusqu'ici au travail à vélo (une « indemnité kilométrique vélo » existait déjà dans l'entreprise, sans prendre en compte des moyens de transport comme le covoiturage). L. Berlioz se retrouve alors comme l'un des principaux animateurs du comité de pilotage interne chargé de mettre en place le dispositif, intervenant à plusieurs reprises lors de réunions des CSE et prenant une part active dans la préparation et la conduite de négociations, qui aboutissent finalement à l'instauration d'un forfait de 300 euros annuels par salarié·e.

2 – La captation managériale de la question sociale

2.1. Nouvelle offre d'engagement et contournement des canaux des relations sociales

On le voit, la montée en puissance de la RSE contribue à faire évoluer le profil des managers qui investissent la négociation collective. Mais elle en fait également évoluer la place et le rôle dans la régulation des relations de travail. En effet, au-delà d'une ouverture de la négociation collective à des outils et des dispositifs importés de l'univers de la RSE⁹, les interventions des managers de l'équipe QVT ont pour conséquence d'autonomiser certains thèmes des acteurs et des actrices comme des canaux institués du « dialogue social ». C'est par exemple le cas dans le domaine de l'insertion professionnelle, à travers lequel G. Daucy s'attache à faire évoluer les logiques de recrutement de l'entreprise et à les rendre plus ouvertes à des publics comme les jeunes déscolarisé·es ou les personnes en situation de handicap. Pour consolider des liens avec des associations nationales du secteur (École de la deuxième chance, Sport dans la ville, les Apprentis d'Auteuil, etc.), elle s'efforce, au-delà de l'appui ponctuel d'un·e stagiaire ou d'un·e alternant·e, de mobiliser des salarié·es « sensibles à ces questions, et susceptibles de relayer dans les magasins et les entrepôts les stratégies et les messages ». Plus que les réseaux de représentant·es du personnel, G. Daucy s'appuie pour cela sur des dispositifs et des canaux institués par le management. Elle mobilise, d'une part, la Fondation Decathlon, qui finance des projets de solidarité portés par des salarié·es avec une association évoluant à proximité de leur lieu de travail, avec l'objectif de développer la pratique sportive et « l'employabilité » de publics « vulnérables » en leur faisant découvrir les métiers de l'entreprise (ateliers, stages, etc.). D'autre part, elle s'appuie sur un dispositif traditionnel de mobilisation de la main d'œuvre chez Decathlon : la « mission ». Outil central de la politique RH de l'entre-

9. L'accord d'entreprise sur « l'emploi des seniors », signé en 2021 par la direction de Decathlon et le syndicat CFTC, introduit comme disposition centrale le « mécénat de compétences » (Bory, 2008) : en accord avec leurs supérieurs hiérarchiques directs, tout·e salarié·e de plus de 57 ans a désormais la possibilité de s'investir dans des associations d'intérêt général, pour une durée pouvant s'élever jusqu'à 20 % du temps de travail. Cf. Accord d'entreprise « Accord relatif à l'emploi des seniors », 29/01/2021. Source : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/acco-accords-dentreprise>

prise (Dalla Pria et Leroux, 2018), la « mission » permet un découpage du temps de travail de chaque salarié·e, invité·e à prendre des responsabilités spécifiques en plus de ses tâches habituelles, autour d'une large série de thèmes (sécurité du magasin, recrutement, communication, évènementiel, etc.). Dans les années 2010, la reconnaissance acquise par l'équipe QVT s'accompagne de la formalisation d'une mission de « référent·e QVT », comme le souligne G. Daucy :

On a créé un système de référents locaux, avec une réflexion sur sa fonction précise. On s'est plantés, on s'était d'abord appuyé sur les cadres, mais on a un tel turnover que ça marchait pas, on s'est trompé de combat. On s'est dit qu'il fallait pas s'occuper de ceux qui recrutent, mais de ceux qui sont là, en ciblant des gens du terrain, qui connaissent bien leur métier, qui le font bien et qui du coup peuvent avoir du temps à accorder sur des domaines qui leur tiennent à cœur. Créer ce maillage-là, ça prend du temps. (...) D'abord on avait trois, quatre référents, on les a accompagnés, formés, et petit à petit ça a fait boule de neige.

Si la construction d'un tel réseau de référent·es est décrite par les cadres de la QVT comme « quelque chose qui se décrète pas, qu'on ne peut pas imposer » ou comme « un combat qui paraît parfois très long », la valorisation stratégique des enjeux de RSE leur offre au fil des années des leviers d'action de plus en plus importants. Couplée à un travail patient d'identification et de démarchage de salarié·es de la part des managers – par le biais notamment des canaux de communication interne (radio interne, newsletters, etc.) –, l'introduction en 2019 de critères environnementaux et sociaux dans les évaluations annuelles des directeurs et directrices de magasins et d'entrepôts contribue à populariser la nouvelle mission de « référent·e QVT ». Comme G. Daucy, la plupart des managers de l'équipe QVT disposent désormais de réseaux relativement pérennes de quelques dizaines de référent·es, qu'ils et elles s'efforcent d'animer par le biais de formations spécifiques et de réunions régulières. C'est ainsi que Decathlon revendique aujourd'hui, dans sa déclaration annuelle de performance extra-financière, l'existence de 195 « référent·es QVT » à travers la France¹⁰, dont le rôle et les objectifs se sont affinés au fil des dernières années. Érigé·es en « garant·es » de la bonne application locale des accords d'entreprise signés sur le handicap, l'égalité professionnelle ou l'emploi des seniors, ces référent·es bénéficient de formations et d'un accompagnement spécifique de la part de l'entreprise. Grâce à un temps de mission dédié et fixé par le ou la responsable du magasin ou de l'entrepôt – le plus souvent à hauteur de 20 % du temps de travail –, ils et elles sont appelés à « écrire et mettre en œuvre le projet local » et à « fixer avec [leur] Leader [leurs] priorités et [leurs] indicateurs de performance annuels »¹¹, qui font l'objet d'évaluations régulières et que les cadres de l'équipe QVT s'efforcent de standardiser. Dans le domaine de l'insertion professionnelle, par exemple, G. Daucy s'est ainsi attachée à formaliser les diverses « responsabilités » du « référent QVT » : participer aux réunions du collectif national qu'elle anime, assurer une for-

10. Déclaration de performance extra-financière 2020. Source : <https://engagements.decathlon.fr/les-rapports-developpement-durable-decathlon-annuels>

11. Accord d'entreprise « Accord relatif à l'emploi des seniors », 29/01/2021.

mation locale sur les enjeux de l'insertion des publics « vulnérables », mettre en place un partenariat avec une association mobilisée sur les enjeux d'insertion, organiser la « journée de la Fondation ».

2.2. Référent·es et élu·es : l'hybridation des formes de participation au travail

L'institutionnalisation de cette mission de « référent·e QVT » contribue à faire de ces salarié·es des interlocuteurs de plus en plus légitimes aux yeux du management local. Après avoir structuré l'équipe QVT pendant plusieurs années, S. Brizet reprend en 2019 une fonction de RRH à l'échelle de la région Rhône-Alpes, avec le sentiment « d'avoir fait un peu le tour de ce [qu'elle pouvait] apporter dans ce domaine ». Alors qu'elle a la responsabilité de plusieurs dizaines de magasins, elle souligne s'appuyer dans son nouveau quotidien professionnel sur les référent·es QVT pour se tenir informée des problématiques rencontrées sur les lieux de travail :

Je continue en tant que RRH à animer cette stratégie, ça fait partie de mon métier. J'ai mes référents QVT, je sais qu'ils ont une couleur, une spécialité, le handicap, l'insertion, etc. Mais pour autant, je les informe de tout, toujours. Parce que je sais que c'est mes premiers centres d'écoute en magasin, quand là, le climat social se tend, on a des magasins qui reprennent fort, il fait chaud, les clients sont pas très sympas en ce moment. Là j'avais une réunion la semaine dernière, je sollicite mes référents QVT : OK, vous êtes référent handicap, mais là je vous demande comment ça va en magasin. C'est pas des balances hein, mais disons que j'ai une relation de proximité avec eux. Ce que j'ai besoin, c'est de ne pas avoir seulement la messe des directeurs. Ils hésitent pas à m'appeler, pour me dire là attention, il y a ça qui est en train de se passer, etc.

Question : finalement, c'est comme un réseau parallèle à celui des élus ?
– Oui, j'ai une relation un peu comme avec les élus. Finalement, il y a les RH, les élus, les référents, dans les deux cas c'est des gens proches du terrain.

Exacerbé dans le cas de la région Rhône-Alpes par la présence de S. Brizet, le statut d'interlocuteur privilégié du management acquis par les référent·es QVT ne débouche pas pour autant, par un jeu de vases communicants, sur une marginalisation des représentant·es du personnel. Pour certain·es cadres comme M. Rodrigues ou S. Brizet, les élu·es du personnel sont en effet perçu·es comme des « relais en puissance, des gens sur qui il est nécessaire de s'appuyer » pour déployer la politique QVT de l'entreprise, ou comme des salarié·es ayant « un peu les mêmes profils, des gens qui veulent le bien des autres, qui veulent développer le social, le plaisir au travail, pour son magasin ». Dans une entreprise où l'engagement syndical fait souvent intervenir des dispositions légitimistes et une loyauté vis-à-vis de la « culture d'entreprise » (Quijoux et Yon, 2023), il n'est ainsi pas rare que des salarié·es cumulent un mandat d'élu et une mission de « référent·e QVT ».

Le développement et la légitimation de nouveaux canaux de gestion du social n'en participent pas moins d'une recomposition des formes d'engagement au travail. Le cas de Rachid Benbella est à cet égard exemplaire. Âgé de 47 ans, fils d'ouvriers immigrés, ce dernier travaille comme magasinier dans un entrepôt près de Lyon depuis le début des années 2000. Obtenus quelques mois seulement suite à son retour en France, après une adolescence et un début de vie professionnelle tumultueux en Algérie, cet emploi est pour lui un vecteur important de stabilisation sociale. Quelques années plus tard, il se présente aux élections professionnelles en tant que délégué du personnel et élu au CE¹², avec l'objectif notamment de structurer les activités sociales et culturelles de cette instance, alors très peu développées. Les liens qu'il forge avec des syndicalistes via le comité central d'entreprise (CCE) l'amènent aux élections suivantes à endosser une posture plus conflictuelle vis-à-vis de la direction locale et à monter une liste CGT. Toutefois, les fortes tensions que suscite cette initiative auprès de ses supérieurs – qui réagissent notamment en montant une liste CFTC, organisation syndicale alors majoritaire dans l'entreprise – l'incitent dans les années ultérieures à se tenir en retrait de toute affiliation syndicale et à valoriser une gestion informelle et interpersonnelle des relations sociales, basée sur la solidarité et la qualité des liens d'interconnaissance entre salarié·es et dirigeants locaux :

Il y a pas mieux que « pas de syndicats », ça représente mieux, on fait notre truc, on se connaît, on monte une liste. (...) Et comme je dis, il n'y a pas de portes, le directeur est accessible, il est sur le terrain, avec nous, il a ses chaussures de sécu comme moi. Il y a un problème, on va le gérer. On a pas besoin de déclencher une réunion ou quoi que ce soit pour le dire. Nous parfois en CSE, on a des carences de question.

Bien qu'il soit toujours élu, R. Benbella entretient aujourd'hui un rapport désinvesti à son mandat d'élu au CSE – « je prends plus autant de plaisir comme avant » –, où il ne siège que de façon discontinue. Ce tableau qu'il dépeint d'une activité peu exaltante – qui résonne avec le peu d'entrain managérial à faire vivre ces espaces de participation (Quijoux et Yon, 2023) – contraste fortement avec les manières dont il évoque sa mission de « référent QVT », à laquelle il consacre 20 % de son temps de travail depuis quelques années. Dans ce cadre, il anime des présentations des activités de la Fondation et des enjeux QVT à destination des salarié·es, organise des visites de l'entrepôt avec des acteurs publics locaux. Il s'emploie aussi à développer des liens avec le secteur associatif, dans lequel il est impliqué par ailleurs puisqu'il a notamment fondé un club de football dans la commune populaire où il réside. Partie prenante des réunions animées périodiquement par G. Daucy, il a également développé un partenariat avec la Fondation des Apprentis d'Auteuil, qui a débouché sur l'embauche de six jeunes déscolarisés et qui a été par la suite déployé dans d'autres entrepôts français. En parallèle, il a récemment contribué avec deux autres collègues à l'élaboration d'un projet de promotion du sport (mise à disposition de matériel, événements sportifs, visites d'entrepôt) dans un institut médico-éducatif situé à quelques kilomètres de l'entrepôt, qui a reçu un soutien financier de la Fondation Decathlon.

12. Contrairement aux magasins, chacun des douze entrepôts que compte Decathlon en France dispose de son propre CE (désormais CSE).

Manière pour R. Benbella d'égayer son quotidien professionnel, cet engagement constitue un vecteur d'épanouissement au travail : « aujourd'hui, je suis super bien, je suis heureux, je prends du plaisir, parce que j'ai plein de tâches à côté, j'ai des contacts avec la Fondation, je suis dans l'insertion, j'essaie d'aider, je forme ». Plus largement, et par contraste avec son infortune dans le champ de la représentation du personnel et du syndicalisme, il trouve via cette mission de « référent QVT » les moyens d'asseoir sa position et de légitimer son engagement à l'échelle de son entrepôt. Valorisé aussi bien par G. Daucy que par sa direction locale – avec qui il a des réunions régulières pour évoquer l'avancement de ses projets –, son engagement est pour lui source de rétributions symboliques importantes – « ça, c'est une fierté ! », dit-il par exemple au sujet du projet mené avec les Apprentis d'Auteuil – et lui offre des ressources pour rebondir après ses expériences malheureuses de la conflictualité syndicale.

Conclusion

En croisant les points de vue de différentes fractions managériales en charge des relations sociales et des politiques de RSE, cet article s'est attaché à décrire des recompositions contemporaines qui s'opèrent dans la régulation des relations de travail dans les grandes entreprises. Élargir le regard au-delà des seuls gestionnaires et arènes du « dialogue social » permet en effet de saisir des processus rarement mis en évidence par la sociologie des relations professionnelles. A rebours du constat souvent dressé d'une intensification des concertations et des négociations entre salarié·es et employeurs, l'analyse du cas de Decathlon met en évidence une certaine captation managériale de thèmes relevant de la négociation collective. Sur fond de montée en puissance de la thématique de la « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises, l'apparition et la stabilisation dans les services de ressources humaines de cadres dédiés aux enjeux de diversité, d'insertion ou d'égalité professionnelle s'accompagnent de la structuration d'une véritable « politique sociale d'entreprise », élaborée à distance relative des acteurs et des actrices, ainsi que des canaux institués des relations professionnelles. Mise en œuvre par le biais de circuits de diffusion autonomes, celle-ci s'accompagne de l'institutionnalisation et de la légitimation managériale d'une nouvelle offre d'engagement pour les salarié·es, qui crée un appel d'air pour des représentant·es du personnel qui trouvent dans ces dispositifs managériaux un canal de participation plus valorisé et reconnu.

Au-delà des thèmes regroupés ici sous le label de la « qualité de vie au travail », et comme le suggère le cas évoqué du « forfait mobilité durable », cette situation a d'ailleurs toutes les chances de s'observer plus fortement pour le cas des questions environnementales, à rebours de l'ambition affichée ces dernières années par les pouvoirs publics de renforcer le rôle et les compétences des représentant·es du personnel sur le sujet. Chez Decathlon comme ailleurs, le développement des politiques RSE s'est en effet accompagnée depuis les années 2000 de l'apparition rapide de professionnel·le·s dédié·es aux questions de transition écologique et de réduction de l'impact environnemental. À l'instar de leurs homologues de l'équipe QVT, ces

cadres disposent d'ores-et-déjà de référent-es locaux dans les magasins et les entrepôts, en charge de promouvoir des programmes de tri des déchets ou de recyclage des produits ou encore de mettre en place des formations et des événements de sensibilisation au « développement durable ». Il y a dès lors tout à parier que la captation managériale de la question sociale s'observe de façon plus marquée encore sur un terrain environnemental sur lequel les organisations syndicales ont traditionnellement été plus rétives à s'aventurer (Bécot, 2012).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Allal A. et Yon K. (2020), « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », in *Critique internationale*, vol. 2, no 87, pp. 15-32.

Baccaro L. et Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bécot R. (2012), « L'invention syndicale de l'environnement dans la France des années 1960 », *Vingtième Siècle. in Revue d'histoire*, vol. 113, no 1, pp. 169-178.

Bereni L. (2009), « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in *Raisons politiques*, vol. 35, no 3, pp. 87-105.

Bereni L. et Prud'homme D. (2019), « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu », *Revue française de sociologie*, vol. 60, no 2, pp. 175-200.

Béroud S., Le Crom J-P. et Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », in *Travail et Emploi*, vol. 3, no 131, pp. 5-22.

Béthoux É. et Jobert A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », in *La Revue de l'Ires*, vol. 1, no 72, pp. 115-144.

Béthoux É., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J-L., Spieser C., Tallard M. et Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », in *La Revue de l'Ires*, vol. 1, no 84, pp. 91-123.

Biaggi C. (2021), *Quand les « relations sociales sont un travail ». Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, Thèse de doctorat en sociologie politique, École Normale Supérieure, Cachan.

Bloch-London C. et Pélisse J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs dans les relations sociales en entreprise », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte. Paris, La Découverte, pp. 123-139.

Bory A. (2008), *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Paris Panthéon-Sorbonne, Paris.

Bosvieux-Onyekwelu C. et Boussard V. (2022), « Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, no 241, pp. 4-15.

Cristofalo P. (2011), *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*, Thèse de sociologie, Université

Paris-Ouest Nanterre La Défense, Nanterre.

Dalla Pria Y. et Leroux N. (2018), « "La vie en bleu". La construction de l'engagement organisationnel des cadres d'une enseigne de la grande distribution d'articles de sport », *Sciences sociales et sport*, vol. 11, no 1, pp. 33-66.

Giraud B. (2007), « Le syndicalisme saisi par le management: Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, no 79, no 3, pp. 1-25.

Giraud B. et Ponge R. (2016), « Des négociations entravées: Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La Nouvelle Revue du Travail*, no 8.

Hayes I. et Yon K. (2018), « Ressorts et limites d'une prise de conscience féministe dans les conflits du travail (Roubaix, années 1970) », *Le Mouvement Social*, vol. 265, no 4, pp. 71-93.

McGoey L. (2016), *No Such Thing as a Free Gift: the Gates Foundation and the Price of Philanthropy*, London New York, Verso.

Mias A., Guillaume C., Denis J.-M. et Bouffartigue P. (2016), « Vers un "dialogue social" administré ? Présentation du Corpus », *La Nouvelle Revue du Travail*, no 8.

Olivesi S. (2014), « Partenaires, représentants, adversaires: Le dialogue social mis en scène par les responsables de ressources humaines », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, no 5, pp.??

Penissat É. (2013), « À l'ombre du "dialogue social" », *Agone*, vol. 1, no 50, pp. 7-18.

Pochic S. (2022), « Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité « pour toutes » est devenue une égalité pour certaines: », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 1, no 241, pp. 16-35.

Quijoux M. et Yon K. (2023), « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salariés ? Le syndicalisme d'entreprise dans une multinationale d'articles de sports », article à paraître.

Renard L. et Zimmermann B. (2020), « Gute Arbeit et qualité de vie au travail. Catégoriser la qualité du travail en France et en Allemagne », in *Sociologie*, vol. 11, no 4, pp. 367-384.

Vogel D. (2006), *The Market for Virtue: the Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C., Brookings Institution.

Wright C., Nyberg D. et Grant D. (2012), « "Hippies on the third floor": Climate Change, Narrative Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism », in *Organization Studies*, vol. 33, no 11, pp. 145-175.

Yon K. (2019), « De quoi la "démocratie sociale" est-elle le nom ? Luttés idéologiques dans les relations professionnelles », in *Socio-économie du travail*, vol. 2, no 4, pp. 27-54.



La parentalité dans la négociation collective : un enjeu managérial plutôt que syndical ?

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

Cécile Guillaume est Assistante Professor en sociologie, University of Surrey (Royaume-Uni), courriel: cecile.guil-laume94@gmail.com

Sophie Pochic est Directrice de recherche au CNRS, membre du Centre Maurice Halbwachs, courriel: sophie.pochic@gmail.com

1. Depuis la loi de finance pour 2004, les entreprises, quelle que soit leur taille, ont ainsi la possibilité de bénéficier d'un crédit d'impôt famille (plafonné à 500 000 euros par an) en compensation du financement de mesures en faveur de la garde des enfants de moins de trois ans de leurs salariés e s.

2. <https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/remise-rapport-1000-jours> Ce rapport avait préconisé, entre autres, un congé paternité rallongé de 9 semaines.

3. <https://www.parental-lact.com/fr>

Résumé: Cet article souligne le caractère contrasté de l'état de la négociation collective d'entreprise en matière de parentalité, sujet qui reste globalement secondaire dans l'agenda des syndicats. De nombreux facteurs structurels et organisationnels, notamment le contexte économique et social des entreprises et la qualité des relations sociales, influent sur la variation du contenu des accords négociés. Une enquête menée pendant le Covid-19 auprès de 18 entreprises révèle trois dynamiques de négociation, plus ou moins centralisées, offensives, défensives ou minimalistes, avec un cadrage plus ou moins étendu de la parentalité.

Mots clé : parentalité, égalité professionnelle, négociation collective, syndicats

En France, la thématique de la parentalité et de la « conciliation » entre vie professionnelle et vie privée a pris de l'ampleur depuis les années 2000 dans le secteur privé, notamment sous l'impulsion de l'Etat. L'appel à l'initiative des entreprises a combiné différents types d'incitations par le biais de la fiscalité¹, du partage de bonnes pratiques et du dialogue social (Brochard et Letablier, 2017). Les pouvoirs publics ont accompagné la création de labels, chartes et observatoires, avec le soutien de consultant·e·s et de grandes entreprises. Une incitation à la négociation collective sur le sujet a été instituée par la loi de mars 2006 relative à l'égalité salariale, qui a inscrit la question de « l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales » parmi les thèmes à aborder et a été renforcée par l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 sur la qualité de vie au travail. Deux études récentes (Brochard, Blond-Hanten et Robert, 2015 ; Pochic et al., 2019) ont toutefois montré que les mesures restaient très variables selon les secteurs d'activité et englobaient plus rarement des actions en faveur des pères. L'extension de la notion de « parentalité » aux familles homoparentales ou aux proches aidants - d'une personne handicapée ou âgée en perte d'autonomie - étaient également des thèmes relativement nouveaux.

Les incitations réglementaires se sont renforcées depuis la nouvelle directive européenne « équilibre entre vie professionnelle et vie privée » en juin 2019, prévoyant notamment l'allongement du congé paternité à dix jours. Pour se présenter comme un pays leader en la matière, le gouvernement Macron a rallongé, par un décret en mai 2021, la durée du congé paternité indemnisé par la sécurité sociale de 14 à 28 jours, suite au rapport d'experts sur les « 1000 premiers jours de l'enfant »² et avec le soutien de syndicats, d'associations et de jeunes entrepreneurs³.

Comment cet intérêt progressif pour les questions de parentalité se traduit-il dans les pratiques de négociation collective en entreprise ? Des enquêtes précédentes ont montré que les équipes syndicales ne considéraient

pas ce thème comme stratégique notamment du fait de l'existence de droits instaurés par la législation (Brochard et Letablier, 2017 ; Gregory et Milner, 2009 ; Ravenshoo et Markey 2011) ou de mesures non-négociées mises en place à l'initiative des employeurs (Gregory et Milner, 2009). Ces travaux ont aussi souligné l'influence du contexte économique et social de l'entreprise et les effets de secteur sur l'appréhension du sujet et les dispositifs négociés (Milner, 2022 ; Pochic et al. 2019). Nous chercherons ici à approfondir ces résultats, en nous appuyant sur une enquête réalisée en France⁴, pendant la crise du COVID-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 entreprises, au sein desquelles la CFDT est bien implantée et souvent majoritaire.

La construction de l'échantillon visait à contraster les secteurs, leur taux de féminisation et les profils de main d'œuvre : services, santé, conseil, banques, assurances, métallurgie et BTP. L'enquête ayant été réalisée en partenariat avec la CFDT, nous avons commencé par prendre contact avec les responsables égalité et mixité des fédérations concernées (en majorité des femmes) qui nous ont ensuite dirigées vers les délégués syndicaux centraux (en majorité des hommes⁵) de certaines entreprises avec lesquels elles ont des relations étroites. Ces derniers nous ont, à leur tour, mises en contact avec d'autres organisations syndicales bien représentées dans l'entreprise et la directrice ou le directeur des relations sociales ou des ressources humaines. Ces mises en relation ont plus ou moins bien fonctionné et ont été quelques peu entravées par la pandémie. Pour chaque entreprise, ont été interviewé·e·s par visioconférence, une ou un délégué·e syndical·e CFDT, dans la mesure du possible une ou un délégué·e d'un autre syndicat et une ou un représentant·e côté employeur (le ou la DRH souvent, sauf refus). Au total, 48 entretiens ont été réalisés : 17 femmes (dont 6 responsables fédérales) et 17 hommes (dont un responsable fédéral), côté syndical; 10 femmes et 4 hommes, côté employeur. On notera ici le genre de la négociation collective, avec une sur-représentation des hommes du côté des délégués syndicaux d'entreprise et, à l'inverse, une forte féminisation des DRH, à l'exception de certains secteurs très masculins, comme la métallurgie ou le BTP.

Au final, les deux tiers des syndicaliste·e·s interviewé·e·s sont affilié·e·s à la CFDT. Pour compléter ce matériau parfois un peu disparate, nous avons procédé à une analyse approfondie des accords égalité professionnelle signés dans treize entreprises de notre échantillon, ainsi que les chartes et autres dispositifs mis en place par les directions.

À quelques exceptions près, les entreprises enquêtées⁶ ont la particularité d'avoir négocié une succession d'accords égalité professionnelle depuis la fin des années 2000. Certaines de ces mesures sont assez standardisées, comme dans la majorité des accords négociés en la matière (Pochic et al., 2017) ; d'autres sont plus innovantes, comme un « Mercredi père et mère de famille » (autorisation d'absence de un à quatre jours par mois jusqu'au 15 ans de l'enfant, ouvert au second parent) chez Cosmétique ou un « référent égalité et parentalité » dans chaque unité chez Consult-IT (attentif à l'aménagement du temps de travail et des missions des parents de jeunes

4. Cette enquête réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IREs a été commanditée par la CFDT et fait l'objet d'un rapport, cf. Guillaume, C., Pochic, S. (2023) La parentalité dans la négociation collective en France : quelles dynamiques en temps de crise ?, IRES.

5. La plupart étant Délégué Syndical Central, leur nomination par les structures syndicales échappe à la loi Rebsamen de 2015 qui impose la mixité proportionnelle des listes aux élections professionnelles depuis 2017.

6. Pour des raisons de confidentialité, nous avons anonymisé les entreprises, en leur attribuant un pseudonyme évoquant le secteur d'activité afin de faciliter leur identification : Cosmétiques pour les produits de beauté, Pharma pour l'industrie pharmaceutique, etc

enfants, et en particulier des familles monoparentales). La plupart des entreprises enquêtées vont bien au-delà des normes légales notamment en matière de compensation salariale des congés liés à la maternité, paternité ou plus largement les congés parentaux. Pour autant, l'enquête permet de distinguer trois dynamiques de négociation très contrastées qui révèlent le rôle du secteur d'activité et des modèles socio-productifs d'une part (Giraud et al., 2021, 2022) et l'influence des rapports de force et de la configuration des relations professionnelles d'autre part (Delahaie et Frétel, 2022).

I – Une négociation « managériale » en faveur d'une parentalité élargie

Une première dynamique de négociation de la parentalité peut être qualifiée de « managériale » (Mias, 2014), au sens où l'influence patronale sur les propositions initiales comme finales est très marquée. Elle se distingue dans des entreprises qui offrent une multiplicité de mesures dont certaines sont bien au-dessus de la loi (dix semaines de congé paternité par exemple) et sur des sujets nouveaux (droits des familles homoparentales, congé proches aidants). Ces dispositions s'incarnent dans des mesures négociées relevant de différents types d'accords, mais aussi dans des chartes et des guides à destination des salariés. Les six entreprises qui déploient ce type de cadrage sont typiquement des multinationales, françaises ou étrangères, prospères et peu touchées par la crise du COVID ou qui en ont amorti les effets.

À part pour Cosmétique, ce sont des entreprises composées majoritairement de cadres sur le territoire français, qui cherchent à recruter et à fidéliser cette main-d'œuvre qualifiée, plus ou moins féminisée suivant les secteurs (cf. tableau 1). Toutes ont fait en sorte d'éviter le recours au chômage partiel ou les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) pendant la pandémie, en réorganisant et parfois relocalisant la production en France afin de maintenir en emploi les salariés dont l'activité avait baissé.

Tableau 1 : Entreprises relevant de la dynamique de négociation « managériale »

Pseudo / Secteur	Taille (France)	Accords égalité (génération et intitulé)	Taux de féminisation
Cosmétique	13 000 salarié·es	2020 (Egalité), 4ème accord	69 %
Pub	500 salarié·es	2012 (Egalité et mixité), 3ème accord	64 %
Pharma	2 800 salarié·es	2011 (Egalité), seul accord	60 %
Consulting	7 000 salarié·es	2020 (Egalité), 3ème négociation – PV de désaccord	38 %
Digital Factory	11 000 salarié·es	2021 (Qualité de Vie au Travail – Egalité Professionnelle), 2ème accord	26 %
Consult-IT	25 000 salarié·es	2021 (Egalité, parentalité et équilibre et temps), 4ème accord	24 %

Soucieuses d'afficher leur « vertu » (Bereni, 2022), ces entreprises ont développé des politiques de gestion de la diversité, puisant dans une large gamme d'instruments et de dispositifs⁷ portant initialement sur les femmes cadres et touchant aujourd'hui d'autres « publics » : travailleurs handicapés, personnes LGBT et plus rarement minorités ethnoraciales. Certaines d'entre elles, comme Cosmétique ou Pharma, ont toujours employé une main d'œuvre féminisée dans les sites de production et avaient développé une politique sociale dès les années 1960-70, avec un certain nombre de mesures non négociées en faveur des mères, dans une perspective paternaliste.

La politique de parentalité existe depuis la fin des années 60, [...] le dialogue se faisait par les instances, c'est-à-dire que la direction écoutait les partenaires sociaux, décidait dans, - à l'époque c'était un comité central d'entreprise - et puis, finalement, ça devenait une pratique sociale. (femme, DRH, Cosmétique).

Les négociations en matière d'égalité professionnelle sont anciennes, progressives et cumulatives (Pochic, 2022), initiées et pilotées de manière centralisée par les maison-mères ou leurs filiales en France, avec des DRH doté·e·s d'un statut important dans l'entreprise. Loin d'être un sujet jugé secondaire, l'égalité professionnelle, la « mixité » et les mesures en faveur de la parentalité sont soutenues au plus haut, par le comité exécutif et par le PDG (qui est parfois une patronne). La direction considère ces initiatives comme un sujet stratégique au nom d'enjeux externes de marketing et de réputation, mais également de problématiques de recrutement et de rétention de salarié·es qualifié·es. La plupart de ces entreprises étant à l'aise financièrement et certaines de ces mesures ne concernant pas un grand nombre de salarié·e·s, elles ont mis en place des compensations financières incitatives, notamment pour encourager les hommes, en majorité des cadres, à prendre leur congé paternité. Certaines sont aussi signataires de la Charte d'engagement LGBT+ de L'Autre Cercle⁸, ce qui les a amenées à étendre les droits parentaux aux familles homoparentales, voir à prendre en compte la question des transitions de genre (cas rare de Consult-IT). Le cadrage de la parentalité s'est lui aussi progressivement élargi pour englober le « second parent », quel que soit son sexe ou son identité de genre, mais aussi plus largement les aidants, en lien avec les négociations collectives en matière de handicap.

Si les syndicats sont associés aux réflexions, dans le contexte d'une politique de dialogue social jugée plutôt bonne par les syndicaliste·e·s interviewé·e·s (ici principalement CFDT, CFTC et CFE-CGC), ils sont rarement à l'initiative du contenu et de l'agenda des négociations. Ils reconnaissent souvent être entraînés par la « bonne volonté » de la direction sur ces sujets et se comparent volontiers avec les entreprises moins bien loties de leur secteur.

7. Comme la « Charte de la parentalité », qui a été co-construite en 2008 par Cosmétique et Jérôme Ballarin, diplômé de HEC et Sciences Po Paris, passé par Ernst & Young, Accenture puis Danone, avant de fonder son propre cabinet spécialisé sur « l'équilibre des temps de vie » et l'Observatoire de la parentalité en entreprise, renommé Observatoire de la Qualité de vie au travail (dont il est le président). Grâce à cette Charte, il est devenu un expert reconnu du gouvernement, membre du Haut Conseil de la famille et du Haut Conseil à l'Égalité.

8. Association reconnue d'intérêt général, L'Autre Cercle est un organisme créé en 1997 qui œuvre pour l'inclusion et la gestion de la diversité LGBT+ au travail.

La DRH a vraiment envie de construire quelque chose de nouveau et tout ce qu'on apporte là, dans ces réflexions qui remontent de tout le monde, pour construire, dans le cadre de ces ateliers, ça l'aide à nourrir sa réflexion. Évidemment, elle a ses impératifs, elle ne peut pas tout accepter, ça, on le sait, donc on essaie un peu, en off, de se mettre d'accord pour voir quelles sont ses priorités. (homme, CFE-CGC, Cosmétique).

Dans ces entreprises, les directrices et directeurs des ressources humaines se présentent souvent comme des moteurs chargés de « faire évoluer les mentalités » des délégués syndicaux centraux, en majorité des hommes âgés de plus de cinquante ans, avec des représentations assez traditionnelles de la famille et de la division du travail domestique. Quelques organisations syndicales revendiquent pourtant d'avoir demandé l'extension de certaines mesures comme celle du congé paternité pour être en phase avec les demandes des jeunes salariés, notamment dans l'informatique. D'autres syndicalistes interviewés mentionnent aussi le rôle de la féminisation des équipes syndicales, avec l'arrivée de femmes (ingénieures et cadres)⁹, dans la mise à l'agenda des sujets relatifs à l'égalité professionnelle ou même du congé paternité.

Nous, on a des femmes qui s'expriment, oui. On a pas mal de femmes. De toute façon, avec Rebsamen, on a une loi qui nous a amené 50 % des femmes jusqu'à « épuisement » du sexe par rapport au taux de représentativité. Et puis on renouvelle. Le renouvellement générationnel et le genre. C'est très bien. Nous, on a des femmes et des jeunes. Donc clairement, les berceaux et les crèches sont des messages portés essentiellement par des femmes. (homme, CFTD, Consult-IT)

Dans ce contexte économique et social favorable, peu affecté par la crise du COVID, la mise en œuvre des mesures en faveur de la parentalité ne semble pas se heurter à de fortes résistances managériales. Les congés paternité sont ainsi utilisés comme l'illustration du côté « progressiste » de ces entreprises, avec un management censé donner l'exemple en véhiculant un changement des mentalités au travail. L'apparente abondance de droits à congé, touchant des publics de plus en plus larges, cache néanmoins des usages différents selon les catégories de personnel. Si les cadres dirigeants donnent l'exemple en prenant ostensiblement leur congé paternité, ils s'arrangent pour fractionner leur congé, contrairement aux hommes non-cadres dans les milieux de production. De même, si les hommes prennent tout ou partie de leur congé paternité qui, dans ces entreprises, était rémunéré à 100% avant le passage de la loi de 2021 et souvent allongé, le congé parental d'une durée plus longue¹⁰ reste l'apanage des mères. Par ailleurs, si les DRH s'accordent à dire que la « culture du présentiel », très répandue chez les cadres, s'est estompée au profit d'une « culture du résultat », notamment depuis l'extension du télétravail avec la pandémie, les syndicalistes sont plus prudents. Ces derniers (notamment des femmes, qui y sont particulièrement sensibles) rappellent la charge de travail importante et la pression exercée sur les salarié·e·s, de même que les autres difficultés d'organisation du

9. Soutenue par l'obligation de mixité proportionnelle aux élections professionnelles depuis la loi Rebsamen relative au dialogue social et à l'emploi de 2015 (effective depuis 2017)

10. Le congé parental, créé en 1984, était de trois ans jusqu'à la loi égalité réelle de 2014, et est désormais de deux ans pour le premier parent et peut être partagé avec un second parent pour l'année supplémentaire.

travail qui ne tiennent que faiblement compte des contraintes familiales et personnelles (à l'image des lieux d'affectations pour les consultant·es).

Les organisations syndicales, on est là pour défendre au mieux les salariés par rapport à des risques psychosociaux. Parce qu'il y a aussi une charge de travail qui est importante. Les gens travaillent beaucoup. Il y a une charge de travail qui est quand même très lourde. Parce que, plus vous changez les organisations, plus vous êtes soumis à une charge de travail. Puisque, en fait, il y a des charges qui se déplacent. Donc c'est là où il faut être évidemment très attentif. (homme, CFE-CGC, Cosmétique)

2 – Une négociation défensive pour le maintien de mesures « maternalistes »

Dans un second cas de figure, l'enquête révèle une dynamique de négociation plus défensive en matière de la parentalité, où les syndicats tentent de préserver des mesures héritées plutôt favorables aux parents. Ces dispositifs existant parfois depuis des décennies se retrouvent notamment dans des grandes entreprises françaises et/ou dans des branches socialement généreuses, comme les banques et assurances. Ces acquis sociaux pensés à l'origine pour faciliter la « conciliation » avec les charges de famille des mères exclusivement (congé maternité et congé parental rallongé, jours de congé rentrée scolaire et enfants malades, droit au temps partiel « choisi », etc...), ont été complétés récemment par quelques mesures en faveur des pères (un congé paternité légèrement rallongé et mieux indemnisé). Mais le contexte actuel semble peu favorable à l'extension des droits et à l'expérimentation managériale en matière de « parentalité ». La négociation collective sur l'égalité professionnelle semble plutôt stagner, voire régresser (au regard des accords passés ou d'autres entreprises) et devenir parfois conflictuelle avec les syndicats, notamment en matière d'égalité salariale.

Plusieurs traits distinguent ces sept entreprises du groupe précédent. D'une part, leur stratégie économique et sociale : elles sont, pour la plupart, engagées dans des plans de réduction d'effectifs et des restructurations financières sur le territoire français. D'autre part, leur composition sociodémographique : ces sociétés comportent une part importante (en diminution) de salarié·es de première ligne, dans les réseaux ou les sites de production. Le degré de mixité ou de féminisation de la main d'œuvre est en revanche contrasté. Reflet de la ségrégation genrée des secteurs d'activité et des métiers peu qualifiés, certains d'entre eux sont féminisés tandis que d'autres restent très masculins (cf. tableau 2).

10. Le congé parental, créé en 1984, était de trois ans jusqu'à la loi égalité réelle de 2014, et est désormais de deux ans pour le premier parent et peut être partagé avec un second parent pour l'année supplémentaire.

Tableau 2 : Entreprises relevant de la dynamique de négociation défensive

Pseudo Secteur	Taille (France)	Accords égalité (intitulé et génération)	Taux de féminisation
Financia	17 000 salarié·es	2017 (Egalité professionnelle), 3 ^{ème}	60 %
Luxor	10 000 salarié·es	2019 (Egalité professionnelle), 3 ^{ème}	63 %
Banca	133 000 salarié·es	2018 (Egalité professionnelle), 2 ^{ème}	57 %
Distrib	105 000 salarié·es	2020 (Egalité), 2 ^{ème}	56 %
Télécom	73 000 salarié·es	2022 (Egalité professionnelle), 5 ^{ème}	37 %
Auto	3 200 salarié·es	2019 (Emploi féminin et égalité professionnelle), 6 ^{ème}	17 %
Bâtitteur	25 000 salarié·es	2018 (Mixité et égalité professionnelle), premier accord 2017 (Qualité de Vie au Travail)	15 %

Dans ces grandes entreprises, les syndicats sont bien implantés, avec une tradition de dialogue social mais aussi de grèves, en lien avec une forte syndicalisation (à l'exception du secteur du bâtiment). La négociation sur l'égalité professionnelle est souvent ancienne, avec des accords négociés juste après la loi Génisson de 2001 (2002 pour Financia, 2003 pour Auto, 2004 pour Telecom), car la négociation collective sur l'égalité comme sur d'autres sujets, dépend surtout de la présence de délégués syndicaux (Pignoni et Raynaud, 2013). Mais elle semble peu évolutive et surtout chercher un « second souffle », à l'exception de Télécom qui vient de négocier, non sans mal selon les syndicalistes, un 5^{ème} accord avec des mesures nouvelles pour les pères et les jeunes parents¹¹. Les mesures se sont empilées, au fil des négociations, parfois sans grande cohérence globale.

Ces entreprises se sont pourtant emparées des nouveaux sujets obligatoires de négociation comme la Qualité de Vie au Travail (QVT). Certain·es DRH interviewé·e·s disent vouloir développer un discours de justification économique plus clair et global de la politique RH et plus rentable en termes de communication externe et interne (par un mimétisme des multinationales du premier cas de figure), mais se heurtent au faible intérêt des cadres dirigeants, encore peu féminisés.

Au-delà des textes des accords, quand on regarde les dispositifs concrets et notamment les guides destinés à informer les salarié·e·s des mesures et droits en matière de parentalité, le cadrage demeure souvent « maternel », héritier du modèle social français « familialiste » de protection des mères au travail (Revillard, 2006). C'est particulièrement le cas dans le secteur des banques et assurances, où un accord en matière d'égalité professionnelle doit à minima respecter les accords de branche très généreux en matière de droits à congé et d'aménagement du temps de travail pour les mères de jeunes enfants. L'accord consiste souvent à étendre encore ces droits à congé en faveur des mères – et parfois des pères (Brochard et al., 2015). Surtout, par comparaison avec les entreprises du premier groupe, les

11. L'accord prévoit ainsi un congé paternité porté à trente-trois jours et des facilités pour télétravailler « pendant les six premiers mois après la naissance de l'enfant ».

accords négociés reposent sur un cadrage implicite plutôt conservateur de la « parentalité » : des parents hétérosexuels en couple. Peu mentionnent d'autres configurations familiales (homoparentalité, monoparentalité, parents séparés et garde partagée) ou la situation des aidants de personnes dépendantes ou malades.

La temporalité et le contenu de la négociation sociale, notamment en matière d'égalité professionnelle, semblent dictés par la nécessité de décliner les accords négociés au niveau du groupe (Didry et Giordano, 2022) et de respecter les obligations réglementaires dans un contexte de dialogue social jugé correct, mais moins favorable que par le passé. La mise en place des CSE (Comité Social et Economique), instance unique de représentation du personnel depuis les ordonnances Macron de septembre 2017, a souvent donné lieu à une réduction des moyens et un affaiblissement de la représentation syndicale de proximité (Perez, Signoretto, 2021). Dans ces contextes de restructurations, les relations entre syndicats sont souvent tendues, sauf sur l'égalité professionnelle qui reste un sujet relativement consensuel. Les syndicats sont néanmoins souvent critiqués par les DRH parce qu'ils auraient des demandes trop extensives (entendues « trop coûteuses »), trop variées en termes de domaines (stigmatisées comme une « liste à la Prévert » de revendications) et surtout pas alignées avec les priorités de la direction (la mixité dans les métiers techniques et les cadres supérieurs). Certain·es syndicalist·es rencontré·es lors de cette enquête travaillent pourtant depuis longtemps sur les questions d'égalité professionnelle¹² et ont clairement identifié des pistes d'amélioration dans une culture de travail décrite comme très hiérarchique, centrée sur la discipline et le contrôle de la présence. Les femmes syndicalistes ont souvent elles-mêmes vécu des discriminations, notamment liées à leur statut de mère, qu'elles ont relatées lors de l'entretien. Elles peuvent donc être très sensibles et engagées sur le sujet, davantage que leurs camarades hommes dans leur équipe syndicale.

Il y encore du boulot, notamment du côté des pères. On n'est peut-être plus les pires, alors qu'il me semble qu'à un moment, la banque, c'était vraiment très, très, très, très, très macho. On a des papas qui commencent à prendre un temps partiel. On a des papas qui arrivent un petit peu en horaires décalés, bien sûr, quand ils sont autonomes et que leur job le permet, pour amener les enfants, pour aller les chercher. Ça ne se voyait pas il y a dix ans. (femme, CFE-CGC, Financia)

On observe toutefois des différences entre organisations syndicales sur le type de revendications en matière de parentalité et de droits familiaux. Ainsi à Télécom, les syndicats protestataires comme SUD et la CGT, attentifs à la situation des petits salaires (ouvriers ou employées), défendent le maintien d'offres de services collectifs au sein des locaux (restauration, activités sociales et culturelles) et prenant en compte la situation familiale, notamment via le quotient familial. Les syndicats réformistes ou de cadres, comme la CFE-CGC, privilégient davantage des offres de services externalisés et individualisés (sans référence au quotient familial), qui correspondent davantage aux attentes et modes de vie des cadres.

12. L'une d'elle a même fait un mémoire sur la question de la maternité dans le cadre d'une certification.

On essaie d'échanger entre syndicats et de tomber d'accord sur certains points. Sur l'égalité pro, on est souvent d'accord, mais il y a deux grands trucs sur lesquels on n'est pas d'accord avec la CFE-CGC – et je dirais peut-être même la CFDT – c'est la restauration et les activités sociales et culturelles. Au niveau des activités sociales et culturelles, nous considérons que l'on peut permettre des activités à l'intérieur de l'entreprise financées en partie par les ayants droit, mais également par l'entreprise, pour que les gens se rencontrent. Chose que ne veut absolument pas la CFE-CGC. Ils ne veulent pas s'emmerder, parce que c'est plus compliqué à organiser. Et nous, en plus, il y a une solidarité, cela veut dire aussi le quotient familial sur lequel on tient. On considère que, quand tu as des enfants, tu touches plus que si tu es seul, célibataire, sans enfant. C'est en cela qu'on diffère. (femme, SUD, Telecom)

Les questions de parentalité, comme le temps de travail, restent néanmoins approchées de manière assez traditionnelle. Portés au niveau centralisé par les DRH, les dispositifs se heurtent en outre dans leur mise en œuvre aux managers, qui doivent autoriser les absences liées à l'exercice des droits négociés dans un contexte d'obligations de service aux clients ou de contraintes de production (avec une forte amplitude horaire et/ou travail du week-end), complexifié par les réductions d'effectifs et la pression sur les coûts. Bien que conscients des difficultés et plutôt convaincus de la nécessité de faire évoluer les choses, notamment en direction des pères et des managers, les « partenaires sociaux » semblent pâtir soit d'un manque de soutien des directions, soit d'une faible demande émanant des salariés hommes. La culture de travail, encore très hiérarchique et les représentations assez traditionnelles de la parentalité (en partie partagée par les syndicalistes) sont des freins à une prise en charge de mesures plus innovantes ou à leur mise en œuvre quand elles existent.

Concilier vie privée et vie professionnelle et toutes les contraintes, l'éloignement, les jours de travail, les horaires, au retour de congé maternité, c'est très peu respecté. (Par exemple), le temps partiel, qui doit être accordé systématiquement, on trouve toujours, évidemment, des motifs de refus en raison des nécessités du service. C'est clair, si on met la collègue dans une petite agence où il y a quatre personnes, où il y a déjà deux temps partiels qui sont souvent le mercredi, on va lui dire non. (femme, CFE-CGC, Banca)

3 – Une négociation minimaliste, sur un sujet considéré comme secondaire

Un troisième groupe d'entreprises, composées en majorité d'emplois à bas salaires et de taille moyenne, est engagé dans des négociations minimalistes, avec un ensemble de mesures légèrement plus favorables que la loi et standardisées (Pochic et al., 2019). Les quatre organisations qui relèvent de ce cadrage diffèrent du point de vue de leur activité – la métallurgie, les services à la personne et le médico-social –, du genre de leur main d'œuvre – très masculine ou au contraire très féminisée – et de leur statut – privé

ou associatif. Mais elles ont la particularité d'appartenir à des secteurs d'activité soumis à de fortes contraintes financières avec des salarié·es de première et seconde ligne (ouvriers, aides-soignantes, aides à domicile ou infirmières), métiers pour partie peu qualifiés et mal payés (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Entreprises relevant de la dynamique minimaliste

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité (intitulé et génération)	Taux de féminisation
Service	14 000 salariés	2021 (Qualité de Vie au Travail-Egalité), 2 ^{ème}	98 %
Clinique	600 salariés	2019 (Egalité), 3 ^{ème}	86 %
Asso	17 000 salariés	2017 (Egalité), 2 ^{ème}	80 %
Métal	1 300 salariés	2019 (Qualité de Vie au Travail-Egalité), 2 ^{ème}	20 %

Dans ces secteurs, les marges de manœuvre en matière de gestion du personnel et notamment des salaires, sont donc très limitées. Du côté des secteurs du médico-social et des services, les grilles de salaires sont fixées par les conventions collectives, ce qui peut donner le sentiment à première vue qu'il n'existe pas d'inégalités entre les hommes et les femmes. Cette impression est accentuée par le fait que l'absence de mixité professionnelle n'offre pas de point de comparaison au sein d'un même métier et que l'index « égalité professionnelle »¹³ donne de très bons scores, en majorité supérieur à 90/100, en raison de nombreux biais de construction¹⁴.

Asso, Clinique et Service ont des accords égalité depuis une dizaine d'années, même si la distinction entre accord et plan d'action est parfois un peu floue. Elles ont également renégocié leurs accords régulièrement. Chez Clinique, la politique de mixité vise surtout à « masculiniser » les emplois trop féminisés et à prévenir les discriminations envers les mères de famille prenant un temps partiel ou de retour de congé parental d'éducation. Un congé enfants malades de trois jours par an rémunéré a été négocié lors de l'accord égalité professionnelle de 2019. Chez Métal, le projet de renégociation de l'accord signé en 2010 a été entravé par la crise du COVID qui est venue fragiliser une entreprise qui était déjà en difficultés économiques, avec des vagues de délocalisation.

La première négociation là-dessus c'était en 2010, 2011. Il n'y en a eu qu'un. Ils n'ont pas négocié et là, on est revenu autour de la table. On est toujours en négociation, même si la négociation a été arrêtée par rapport à la crise du COVID. (homme, CFDT Métal)

Cela dit, même chez Asso, qui n'a pas vu son activité baisser pendant la crise du COVID, bien au contraire, les mesures existantes sont assez minimalistes, centrées sur les mères : 3 jours enfants malades, congé maternité payé à 100%, droits associés au travail à temps partiel ou au congé parental. D'autres accords négociés parfois en parallèle de l'égalité professionnelle, sur les générations ou sur la QVT, ont permis d'obtenir quelques mesures supplémentaires notamment pour les salarié·es âgé·es, comme chez Asso.

13. L'index de l'égalité professionnelle, ou index Pénicault, est un outil imposant aux entreprises de plus de 50 salariés de calculer et rendre publics un index sur 100, composé de différents indicateurs sexués affectés d'une pondération, dont les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, depuis la loi sur la « liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018 (effective en 2020)

14. Écarts de rémunération calculés sur des temps plein, comparaison du taux de femmes et d'hommes augmentés dans l'année (et non montant de leur augmentation annuelle), attention à la présence des femmes dans les dix plus hautes rémunérations (mais non prise en compte de la concentration des femmes dans les bas salaires), entre autres.

Alors qu'elles apparaissent comme peu favorables par rapport à d'autres entreprises, ces mesures sont tout de même présentées par certains syndicats (ici la CFDT) comme « plutôt correctes », voir « au top du champ », dans des secteurs à prédominance féminine, connus pour la faiblesse des dispositions conventionnelles de branche (santé, services) et les contraintes budgétaires qui pèsent sur la négociation collective :

Les congés enfants malades où on est au top du champ, si j'ose dire, puisqu'on est passé à six jours par an par enfant avec une limite à seize ans. (homme, CFDT Asso)

Cette opinion n'est pas partagée par d'autres syndicats (ici la CGT) qui considèrent qu'il y a peu de mesures concrètes pour améliorer la vie quotidienne des salarié·es :

Notre accord remonte à 2017 quand même. Je ne sais pas s'ils ont conscience qu'il va falloir qu'on s'y remette. Après, il ne contient pas énormément de choses, concrètement. Moi, je déplore le fait qu'il n'y ait pas assez de choses contraignantes. (femme, CGT Asso)

Compte tenu des marges budgétaires étroites, la parentalité est néanmoins présentée comme le sujet sur lequel il est possible d'obtenir des petites avancées, pas trop coûteuses et plutôt consensuelles côté syndicats, même si des divergences de vue peuvent exister comme nous venons de le souligner. La question de la parentalité est présentée comme nouvelle par les directrices et directeurs des ressources humaines et les quelques mesures (places en crèche) sont plutôt à destination des cadres au siège ; la grande majorité des salarié·e·s non-cadres sont le plus souvent cantonné·e·s à un régime à temps partiel imposé et/ou avec des horaires atypiques qui désorganisent la vie familiale, enjeux auquel l'accord égalité professionnelle ne répond quasiment pas. D'autres questions demeurent plus conflictuelles, notamment la faiblesse des salaires et la sous-évaluation des métiers peu qualifiés. Pour les salarié·es non-cadres et certains encadrants chez Service, la faiblesse des salaires est un problème majeur, que le travail à temps partiel amplifie.

On a des emplois qui sont tous mal payés, ils sont tous au SMIC, quasiment. De toute façon, même les encadrants ne sont pas énormément payés et c'est pour ça qu'il y a un turn-over. On a beaucoup de jeunes qui arrivent, qui se forment et qui sont attrapés après par d'autres entreprises même dans les équipes encadrantes. (femme, CFDT Service)

Surtout, d'autres sujets comme la pénibilité et la santé au travail sont jugés plus préoccupants par les syndicats que les questions de parentalité. Dans les métiers de services peu qualifiés, l'usure au travail est en effet très forte et les fins de carrière sont difficiles à partir de 55 ans, avec un risque élevé de licenciement pour inaptitude ou via une rupture conventionnelle.

Les inaptitudes, c'est à la pelle. Ou des ruptures conventionnelles à 57-58 ans. Moi, j'en négocie 5/6/7 par semaine. Alors des cadres, des non-cadres... (homme, CFDT, Asso)

La question de l'application des accords apparaît également comme un problème majeur, avec une discrétion importante accordée aux directeurs locaux des établissements qui ne respectent pas les mesures conventionnelles négociées au niveau de l'entreprise. Certains syndicats (ici la CGT à Asso) considèrent que l'extension des droits aux pères n'est pas une priorité, tant les mesures à destination des femmes, qui composent l'essentiel de la main d'œuvre dans certains secteurs, restent insuffisantes et mal appliquées :

Quoiqu'on inscrive dans les accords et c'est ce qu'on dit tout le temps, finalement la réalité est loin de l'affichage, de la vitrine de l'accord. D'ailleurs, dans la formulation de l'accord, il n'y a rien, en fait. Il y a que de l'affichage. Il y a des invitations à mais il n'y a pas de contraintes fermes sur, on s'engage à accepter. A chaque fois, c'est renvoyé vers l'établissement, donc c'est un peu compliqué puisqu'on sait que les directeurs d'établissement ne se préoccupent pas de ça. Ils veulent juste ne pas être embêter à devoir remplacer quelqu'un s'il y a un problème pour la garde de son enfant. (femme, CGT, Asso)

Dans les secteurs masculins peu rémunérés, la question du congé paternité est également jugée compliquée (ici par la CFDT à Métal), notamment du fait de la faible demande des salariés non-cadres en la matière et surtout de l'impact des congés sur les rémunérations. Mais la différence de rémunération, avec la perte des primes et souvent des heures supplémentaires y est rarement compensée par l'employeur, contrairement au premier groupe d'entreprises.

Il y avait quelques demandes du côté des cols blancs. Dans les cols bleus, il y en avait mais ce n'était pas... Ils prenaient leurs congés de naissance, les congés paternité de onze jours, plus la convention collective des trois jours, mais après il n'y avait pas plus de demande en matière de congé parentalité. (homme, CFDT, Métal)

Conclusion

Cette enquête souligne le caractère contrasté de la négociation collective en matière de parentalité, sujet qui reste globalement secondaire dans l'agenda des partenaires sociaux (Dares, 2022), notamment du fait de l'existence de droits plutôt généreux par comparaison avec d'autres pays (Milner, 2022). Trois dynamiques de négociation sont identifiables à partir des monographies réalisées. La première opère « en surplomb » (Didry et al., 2021 ; Didry et Giordano, 2022), à l'échelle du groupe et avec l'appui de certaines branches moteur sur le sujet de l'égalité professionnelle (Delahaie et al. 2022). Elle conduit à une extension du cadrage de la parentalité, englobant tous les salariés et pas seulement les femmes (Kirton, 2022), dans

une perspective « managériale » (Mias, 2014) et « intégrative » (Coron et Pigeyre, 2018). Celle-ci s'appuie sur une définition « partagée » de la parentalité, sans (grande) remise en cause du contenu par les syndicats. La seconde, plus défensive, est également centralisée au niveau du groupe, avec l'appui d'accords de branche plutôt généreux. Elle conduit à une faible extension du cadrage de la parentalité qui reste centré sur les « problèmes de femmes » (Kirton, 2021), avec des mesures standardisées (Pochic et al., 2017), sans réel lien avec les enjeux économiques de l'entreprise et avec des difficultés de mise en œuvre dans les établissements. Dans la dernière configuration et compte tenu de la taille parfois petite des entreprises, les négociations sont localisées (Didry et al., 2021) et fortement entravées par la faiblesse des marges financières et l'ampleur des contraintes de production. Les mesures conventionnelles de branche, pourtant moins généreuses que dans les autres secteurs, compensent pour partie la faiblesse des mesures négociées dans les entreprises qui restent centrées sur les mères de famille. Bien que minoritaire dans notre enquête, ce cas de figure est emblématique des nombreuses entreprises considérées comme les « grandes oubliées » de l'égalité professionnelle (Arcier et al., 2022) alors qu'elles sont ultra-féminisées.

Comme l'ont montré d'autres travaux, de nombreux facteurs structurels et organisationnels jouent un rôle dans la variation du contenu et le cadrage des accords négociés. La situation économique de l'entreprise, que la crise du COVID a pu dégrader et la configuration productive (Giraud et al., 2021 ; Giraud et al. 2022) ont clairement une influence sur la dynamique de la négociation avec des effets de stagnation voire de régression et ce même dans des grandes entreprises pourtant bien dotées. Bien que souvent présenté comme favorable à la négociation sur la parentalité (Baird et Murray, 2014 ; Ravenshood et Markey 2011 ; Milner 2022), le fort taux de féminisation de l'entreprise peut au contraire jouer en défaveur de mesures plus favorables en faveur des mères par crainte des coûts induits. Il peut, à l'inverse, encourager quelques mesures symboliques pour les (rares) hommes. Inversement, dans les secteurs masculins, l'extension des droits des pères peut se heurter à des contraintes financières. Dans les entreprises les plus avancées sur le sujet, la qualité des relations entre les DRH et les représentant·e·s des syndicats interviewé·e·s, dont toutes et tous sont en place de longue date, est frappante. L'enquête n'ayant pas pu couvrir l'ensemble des syndicats représentés dans chaque entreprise, avec une sur-représentation des syndicats dits « réformistes » parmi les personnes interviewées, les analyses concernant les différences d'appréciation tant sur la qualité des relations sociales, que le cadrage de la négociation sur la parentalité, sont à nuancer.

Le rôle des syndicats apparaît cependant assez faible (Brochard et Letablier, 2017), sur le plan du contenu des accords comme des modalités de la négociation imposées par la loi ou déterminées par les directions d'entreprise (Gregory et Milner, 2009), soulignant les formes variées que peut prendre « l'hégémonie patronale » (Giraud et al., 2022) en fonction des contextes. Ainsi, un certain nombre de DRH se sont emparés du thème de

la parentalité élargie et des droits des pères et des familles homoparentales, pour être en phase avec les attentes des jeunes salarié·e·s (qualifié·e·s) et pour se positionner comme « business partner » dans l'entreprise. L'enquête souligne également le rôle moteur des quelques responsables syndicales femmes qui tentent de faire évoluer les représentations parfois encore conservatrices de leurs collègues hommes (Brochard et Letablier, 2017 ; Gregory et Milner, 2009 ; Ravenshoo et Markey 2011 ; Rigby and O'Brien Smith, 2010) et de faire valoir les demandes des employées ou ouvrières, souvent les grandes oubliées des politiques « d'égalité élitiste » proposées par les DRH (Pochic, 2022). Les femmes syndicalistes, davantage présentes dans les secteurs féminisés à bas coûts se heurtent toutefois à un rapport de force défavorable qui ne leur permet pas de faire entendre les demandes des femmes de classes populaires : des horaires moins atypiques, des congés sur les vacances scolaires, des salaires décents, des cadences moins usantes, etc...

Le thème de la parentalité apparaît malgré tout assez consensuel (Brochard et Letablier, 2017) par rapport à d'autres sujets comme l'égalité salariale. Il reste néanmoins secondaire dans les secteurs peu qualifiés où l'accent est mis sur les conditions de travail et les salaires dans les métiers très féminisés (santé, services, commerce) et sur le maintien de l'emploi dans les secteurs masculins peu qualifiés (métallurgie, automobile), qui ont par ailleurs été fortement affectés par la crise du COVID. Comme d'autres enquêtes l'ont souligné (Rigby and O'Brien Smith, 2010), la thématique de la parentalité peut permettre de faire converger les préoccupations managériales de recrutement, de fidélisation et « d'engagement » des salarié·e·s avec celles des syndicats autour de la qualité de vie au travail, de la satisfaction des demandes des jeunes salarié·e·s et du maintien des salarié·e·s vieillissant·e·s en activité. Ce consensus apparent peut néanmoins cacher des dissensions entre syndicats et avec les directions, quant à l'appréhension même du sujet de la parentalité – réduite ou élargie – et du cadrage plus ou moins individuel ou collectif des mesures proposées. Plus encore, les équipes syndicales de terrain, encore faiblement féminisées dans certains secteurs, peuvent ne pas relayer les orientations de leur confédération. Si les structures CFDT soutiennent l'idée d'une parentalité réellement partagée au sein des couples, avec une implication égale des pères et des mères, tout·e·s les représentant·e·s CFDT en entreprise ne négocient pas des mesures incitant à la co-parentalité. Enfin, la mise en œuvre des accords négociés sur le terrain peut s'avérer difficile, dans un contexte de réduction des coûts, des moyens syndicaux et de restructurations, la capacité des syndicats à faire appliquer les accords sur le terrain étant un problème récurrent (Gregory et Milner, 2009).

Enfin, si l'approche de la parentalité semble s'élargir dans certaines entreprises multinationales, elle reste restrictive dans bien d'autres, révélant le caractère encore très « maternaliste » de la défense de la cause en France, aussi bien du côté des directions que de celui des syndicats. Par ailleurs, les mesures ont souvent un caractère individualiste que combattent certains syndicats ; elles révèlent des inégalités d'accès aux dispositions prises en

matière de parentalité en fonction des catégories socioprofessionnelles (Pochic, 2022). Surtout, le versant travail de la parentalité semble être le parent pauvre de cette équation, avec de nombreux impensés qui concernent tant la dégradation des conditions de travail des salarié·es (Ozbilgin et al., 2011), y compris chez les cadres, que les contraintes d'une organisation du travail plus ou moins favorables à l'exercice des droits négociés.

BIBLIOGRAPHIE

- Arcier, A. et al. (2022), « L'égalité professionnelle en entreprise : des quotas et après ? », in *Entreprises et histoire*, n° 107(2), pp. 124-139.
- Baird, M., Murray, J. (2014), "Collective bargaining for paid parental leave in Australia 2005-2010", in *The Economic and Labour Relations Review*, n°25(1), pp. 47-62.
- Bereni L. (2022), « Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris », in *Actes de la recherche en sciences sociales* n°241, pp.36-55
- Brochard, D., Letablier, M-T. (2017), « L'implication des entreprises dans l'articulation emploi-famille : les enseignements d'une enquête de terrain », in *Revue française des affaires sociales*, n°2, pp. 103-121.
- Brochard, D., Blond-Hanten, C. & Robert, F. (2015), « Les effets de l'invitation européenne à agir sur la conciliation emploi-famille : une analyse comparée de la négociation collective en France et au Luxembourg », in *La Revue de l'Ires*, n°85-86, pp. 99-143.
- Coron, C., Pigeyre, F. (2018), « La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ? », in *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°2(2), pp.41-54.
- Dares (2022), La négociation collective en 2021, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, Paris.
- Delahaie, N., Fretel, A. (2022), « La dynamique des relations professionnelles en France sous l'influence des réformes institutionnelles : Apports de l'enquête REPNONSE et de ses post-enquêtes », in *La Revue de l'Ires*, n° 107-108, pp. 3-12.
- Delahaie N., Fretel A., Petit H., Farvaque N., Guillas-Cavan K., Messaoudi D., Tallard M., Vincent C. (2022), « Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement », in *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, pp. 125-155.
- Didry, C. et al. (2021), *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport de Recherche, DARES.
- Didry, C., Giordano, D. (2022). « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », in *La Revue de l'Ires*, n° 107-108, pp.41-70.
- Giraud, B. et al. (2021), *Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport de Recherche, DARES.
- Giraud, B., Signoretto, C., Alfandari, F. (2022), « Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français », in *La Revue de l'Ires*, n° 107-108, pp.71-102.
- Gregory, A., Milner, S. (2009), "Trade union and work-life balance: changing time in France and the UK", in *British Journal of Industrial Relations*, n°47(1), pp.122-146.
- Kirton, G. (2021), "Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate", in *British Journal of Industrial Relations*, n°63(4), pp.591-613.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n° 18, pp. 41-53

- Milner, S. (2022), "Bargaining for work–family benefits in the UK", in *British Journal of Industrial Relations*, n°64(1), pp. 124-146.
- Milner, S., Demilly, H, et Pochic, S. (2019), "Bargained equality: the strengths and weaknesses of workplace gender equality agreements and plans in France", in *British Journal of Industrial Relations*, 57(2), pp. 275-301.
- O'Brien-Smith, F., Rigby, M. (2010), "The work-life balance strategies of USDAW: mobilizing collective voice", in *British Journal of Industrial Relations*, n°41(3), pp. 206-217.
- Ozibilgin, MF., Beaugregard, TA., Tatli, A. and Bell, MP. (2011), "Work-Life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda", in *International Journal of Management Reviews*, n°13(2), pp. 177-198.
- Perez, C., Signoretto, C. (2022), « Le 'dialogue social' en pratiques et en contextes », in *Socio-économie du travail*, n°10, pp. 15-28.
- Pignoni, M.T., Raynaud, E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n°26.
- Pochic, S. (2022), « Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité 'pour toutes' est devenue une égalité pour certaines » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241, pp. 16-35.
- Pochic, S., Brochard, D., Chappe, V-A., Charpenel, M., Demilly, D., Milner, S. & Rabier, M. (2019) L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en oeuvre d'accords et de plans égalité élaborés en 2014 et 2015, Documents d'études DARES, n°131 et n°132.
- Pochic, S., Charpenel, M., Demilly, H. (2017), « Égalité négociée, égalité standardisée ? », in *Travail, Genre et Sociétés*, n°37, pp. 143-147.
- Revillard, A. (2006), "Work/family policy in France: from state familialism to state feminism?", in *International journal of law, policy and the family*, n°20(2), pp. 133-150.
- Ravenswood, K., Markey, R. (2011), "The role of unions in achieving a family-friendly workplace", in *Journal of Industrial Relations*, n°53(4), pp. 486-503.
- Rigby, M., O'Brien-Smith, F. (2010), "Trade union interventions in work-life balance", in *Work, employment and society*, n°24(2), pp. 203-220.

Résumé : Cet article traite de l'adhésion au télétravail, en soulignant un paradoxe sur cette question. Ce paradoxe se base sur deux constats : l'existence d'effets contradictoires, rapportés par diverses recherches et un plébiscite du télétravail, malgré des critiques importantes émanant des télétravailleurs. À partir d'une recherche s'appuyant sur sept études de cas, incluant 60 entretiens, réalisés dans divers secteurs et tailles d'entreprises, nous montrons l'importance des règles et leurs évolutions pour comprendre ce paradoxe. Le télétravail connaît une adhésion indéniable, bien qu'elle varie selon les individus. En dépassant la dichotomie entre présentiel et distanciel, il apparaît que le travail hybride est la modalité préférée de la majorité des salariés, témoignant d'une certaine ambivalence de leur part. La négociation collective, de son côté, contribue à produire les règles qui encadrent les pratiques de télétravail. Nous suggérons que ces règles, une fois négociées et mises en œuvre pendant ou après le pic de la période pandémique, constituent des tentatives de résolution du paradoxe au sein des entreprises. Instables et traduisant des compromis variables et fragiles, ces règles prescrivent une utilisation du télétravail bien inférieure à celle pratiquée pendant le pic de la pandémie. Deux types de critiques du télétravail contribuent à ce résultat : l'existence d'une autonomie non sans dangers d'une part, des menaces pesant sur le bien-être psychique des télétravailleurs, d'autre part. Dans ce contexte, les négociateurs favorisent une politique de retour des salariés sur le lieu de travail.

Mots clés : négociation collective, télétravail, Covid-19, accord d'entreprise.

I – Introduction

Le télétravail a fortement bouleversé les conditions de travail à la suite de la pandémie, avec quatre niveaux de changements. Premièrement, nous observons une expansion quantitative du télétravail, touchant un nombre toujours plus grand d'employés et d'entreprises. L'estimation actuelle selon différentes sources suggère qu'en 2050, environ un emploi sur deux pourrait être réalisé à distance¹.

Deuxièmement, nous assistons à une évolution du cadre spatio-temporel des activités professionnelles et privées. Dans ce nouvel environnement éloigné physiquement des organisations, les travailleurs sont confrontés à la nécessité d'apprendre à concilier ces deux aspects de leur vie. Il est à noter que, bien que les tâches professionnelles en elles-mêmes n'aient peut-être pas beaucoup changé, ce bouleversement du cadre spatio-temporel représente une rupture significative dans la vie quotidienne des salariés.

Troisièmement, il y a un plébiscite du télétravail de la part de ceux qui l'ont expérimenté. En 2012, 96 % des télétravailleurs étaient satisfaits de leur situation (EWORKY, 2012). Des données récentes, par exemple l'enquête de

*Jens Thoemmes est sociologue, Directeur de recherche au CNRS, Certop, courriel: thoemmes@univ-tlse2.fr

1. Rapport d'information n° 89 (2021-2022) de Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERMAN et M. Stéphane SAUTAREL, fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, déposé le 22 octobre 2021 https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-089_1.pdf

L'Ugict CGT indique en 2021 que 83 % des 15 000 répondants vivent bien le télétravail et 98 % souhaitent le continuer après la pandémie (Ugict-CGT, 2021). En 2022, selon la DARES, 8 salariés sur 10 veulent toujours continuer à télétravailler (Erb et al., 2022). Ces chiffres indiquent un fort soutien des salariés à la pratique du télétravail. Si la durée souhaitée est variable selon les salariés et selon les enquêtes, on peut noter que seul un télétravail à temps partiel soit plébiscité (majoritairement à mi-temps). Seuls 14 % des salariés souhaitent ainsi un télétravail à temps plein (Ugict-CGT, 2021).

Quatrièmement, la situation pandémique aiguë a fait émerger des critiques du télétravail, émises par les salariés dans des proportions non négligeables. Par exemple, en avril 2020, sur 4152 personnes, 48 % déclarent avoir une moindre efficacité au travail, 50 % estiment être plus fatigués et 45 % ont le sentiment de travailler plus que d'ordinaire (ANACT, 2020). Selon l'enquête de la CGT, les 2/3 des salariés ont déjà expérimenté des formes d'isolement en télétravail (Ugict-CGT, 2021).

Ainsi, environ un salarié sur deux exprime des critiques significatives, bien que 80 % à 98 % des télétravailleurs apprécient leur situation et souhaitent la maintenir. Face à ce paradoxe, examiner plus en profondeur les négociations collectives et les pratiques du télétravail en entreprise durant la pandémie apparaît nécessaire. Comment une activité largement approuvée comme le télétravail peut-elle susciter autant de critiques lorsque les négociateurs et les bénéficiaires sont interrogés ? Au-delà du mot « télétravail » et des pratiques composites qu'il recouvre, quelle est la nature des règles qui ont été négociées pour le mettre en œuvre ? Et comment la négociation collective se lie-t-elle à la critique de cette pratique ? Nous commencerons par définir le télétravail et présenter notre approche (1), puis nous présenterons les effets contradictoires du télétravail, l'adhésion et la position des salariés (2) qui ressortent de notre enquête. Nous examinons alors la contribution de la négociation (3) et le rôle des critiques des salariés et délégués syndicaux concernant le télétravail (4) pour comprendre le paradoxe du télétravail.

2 – De la difficulté de définir le télétravail

La définition du télétravail pose une triple difficulté. La première se trouve dans les termes utilisés pour sa caractérisation et leur pertinence pour l'analyse. La deuxième difficulté réside dans la codification du télétravail par la loi ou la négociation collective. La troisième relève de la mise en œuvre concrète du télétravail en entreprise. Ces trois aspects, qu'ils soient d'ordre commun, juridique ou social, définissent le télétravail, de manière parfois complémentaire, parfois contradictoire. Comment, en effet, comparer un télétravail imposé cinq jours sur sept pendant la pandémie à un télétravail volontaire d'un jour par semaine en temps normal ? Le télétravail recouvre de plus une grande variété de formes, allant du travail à domicile à l'utilisation d'espaces de travail partagés.

I. Rapport d'information n° 89 (2021-2022) de Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERMAN et M. Stéphane SAUTAREL, fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, déposé le 22 octobre 2021 <https://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0891.pdf>

Une définition commune de ces situations n'est pas simple et la variété des termes utilisés pour le désigner semble l'attester. En français, on parle, entre autres, de télétravail, travail à distance, distanciel, travail en dehors des locaux de l'entreprise, ou encore de travail en ligne. De la même manière, en anglais, on utilise des expressions telles que *telework*, *remote work*, *home-office*, *mobile work*, *online work*, *telecommuting*. En Allemagne où la même diversité existe, y compris des définitions juridiques (*Telearbeit*, *mobile Arbeit*), la recherche estime qu'à l'épreuve de la négociation collective tous ces termes doivent être considérés comme des synonymes (Mierich, 2020). Mais, bien que la définition du télétravail soit complexe (Fusulier et Lannoy, 1999 ; Largier, 2001 ; Metzger et Cléach, 2004), il existe un consensus général selon lequel il s'agirait d'une activité réalisée à distance, soutenue par les technologies de communication. Nous ajoutons à cette définition du télétravail qu'il constitue une règle qu'il s'agit d'explicitier (De Terssac, 1992). L'adoption croissante des technologies de l'information et de la communication ajoute une dimension inédite aux régulations élaborées sur le modèle industriel et présentiel (Rey et Sitnikoff, 2006).

En France, la notion de télétravail est la plus utilisée, car elle a bénéficié d'un encadrement juridique. Les ordonnances de 2017² ont redéfini la législation sur un télétravail étendu en le sortant du cadre du contrat de travail pour l'orienter vers celui des accords collectifs. Toutefois, la mise en place de chartes d'entreprise (règles établies par décision unilatérale de l'employeur) ou d'arrangements individuels entre les supérieurs hiérarchiques et les salariés reste également possible. Un accord interprofessionnel national a été signé en novembre 2020 et a été étendu en avril 2021. Cet accord améliore les ordonnances de 2017 dans le but de stimuler, au sein des entreprises, des secteurs et des branches professionnelles, les négociations qui ont lieu sur le télétravail et sa mise en place. L'accord clarifie également les règles liées à la détermination des postes pouvant être télétravaillés, au volontariat réciproque, à la justification du refus de télétravail par l'employeur, au remboursement des frais professionnels, à l'équipement et à l'utilisation des outils numériques, ainsi qu'à la période d'adaptation du salarié en télétravail.

Notre recherche souligne que la négociation collective et de plus en plus d'accords d'entreprise portent sur le travail à distance. Celui-ci devient un sujet de discussion indépendant, comme en témoigne l'augmentation des accords intitulés « télétravail » (Giotto et Thoemmes, 2022). Ainsi, la définition concrète et l'analyse du télétravail au sein des entreprises bénéficient d'une approche sociologique ancrée dans les organisations (Schütz et Noûs, 2021).

Nous basons notre approche méthodologique sur le principe selon lequel le travail à distance découle de règles sociales ; il est produit par des régulations sociales, dont la négociation collective constitue une modalité de formalisation (Reynaud, 1988) en développement, en particulier au niveau de l'entreprise. Les règles établies au sein des entreprises ont également des effets sur la vie privée des salariés, nécessitant la production d'autres arrangements, notamment au sein des familles. Notre démarche vise à relier l'action collective (la négociation) aux pratiques et aux perceptions du travail à distance en exami-

nant le contexte organisationnel, son historique et la trajectoire professionnelle des salariés. La recherche souhaite évaluer l'impact de la pandémie sur l'élaboration des règles du télétravail. Les limitations mises en place lors des confinements successifs ont eu un impact sur l'adoption massive du travail à distance, ainsi que sur les négociations collectives et l'expérience des salariés durant la phase aigüe de la pandémie et après.

Nous avons conduit une recherche collective en 2021-2022 pendant 12 mois impliquant une dizaine de personnes³, avec des visites de 7 entreprises de taille, secteur et propension au télétravail variable (cf. infra). 60 entretiens ont été réalisés d'environ 90 minutes chacun, enregistrés et retranscrits. 15 entretiens ont été conduits avec des négociateurs (directions, délégués syndicaux, représentants CSE) – portant sur les négociations, ils ont aussi intégré des questions sur la nature de l'entreprise et ses activités, son histoire et son organisation. 45 entretiens avec des salariés ayant une pratique du télétravail, avec des profils variés en matière de genre, d'ancienneté, d'âge, de position et de métiers, ont aussi été réalisés autour de leurs expériences du télétravail⁴. Nous avons garanti un anonymat total aux entreprises et à nos interlocuteurs. Chaque entreprise est identifiée par une lettre (voir tableau 1 ci-dessous) à laquelle un numéro est ajouté pour chaque personne interviewée.

Tableau 1 : Secteurs et taille des entreprises participantes à la recherche		
Entreprise	Secteur	Taille
A	Aide à la personne	60
B	Commerce agricole	400
C	Métallurgie	400
D	Fonction publique territoriale	400
E	BTP	800
F	Informatique	1 700
G	Assurances	4 800

3 – Pratiques, règles, effets du télétravail : entre contradictions et ambivalences »

3.1. Des effets contradictoires du télétravail

Les recherches sur le télétravail antérieures à la pandémie indiquent des effets variés et contradictoires. Ces travaux se sont concentrés sur les conditions de travail, mais aussi sur les conséquences directes/indirectes de cette situation pour le travailleur et son environnement (Vayre 2019) : ils soulignent positivement l'autonomie temporelle et l'augmentation de la productivité, une plus grande concentration, moins de distractions, une diminution de

2. Ordonnances « Macron » du 22 septembre 2017 (n° 2017-1387) relatives à la prévisibilité et à la sécurisation de la relation de travail (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORF-TEXT000035607388/>)

l'absentéisme et du turnover, une réduction des temps de trajet, une plus grande motivation et une diminution du stress. Mais certains aspects délétères sont observés : une intensification du travail, des risques psychosociaux dont le stress et le burnout, des troubles musculo-squelettiques, une diminution de la motivation et de l'identification à l'entreprise, une surcharge de travail, des tensions avec les collègues et la hiérarchie, des problèmes de développement de carrière, la fragmentation des collectifs de travail et l'isolement des salariés. La littérature académique donne une image contrastée des conséquences de l'utilisation des arrangements de télétravail en termes d'articulation des temps sociaux. La mise en œuvre du télétravail permettrait un gain de qualité de vie notamment par la réduction du stress et de la fatigue liés à l'organisation de l'activité professionnelle et à son articulation avec d'autres temps sociaux (Tremblay, Chevrier et Loreto, 2006). Il semblerait qu'il puisse également contribuer à rendre les tâches plus supportables (Tremblay, 2001). Le télétravail permettrait de gagner du temps, notamment en réduisant le temps et le coût des transports liés au travail. Il faciliterait notamment, selon certains, la gestion des conflits entre temps de travail et temps familial (Hill, Ferris et Mårtinson, 2003). Néanmoins, certains auteurs soulignent a contrario les risques en termes de conflits temporels associés à ces usages (Standen, Daniels et Lamond, 1999; Felstead et Jewson, 2000; Taskin et Vendramin, 2004). Le travail à domicile peut entraîner un brouillage des frontières entre travail et vie privée (Tremblay et al., 2006). Les salariés peuvent être alors distraits, voire dérangés ou interrompus par leurs enfants ou leur conjoint, risques plus élevés pour les femmes (Christensen, 1987; Kurkland et Bailey, 1999).

L'enquête TraCov, menée au cours du premier trimestre 2021 auprès de 17 216 personnes employées, en télétravail ou pas, montre un an après le déclenchement de la crise sanitaire (DARES, 2021) qu'un travailleur sur 10 a connu une dégradation importante de ses conditions du fait d'une intensification du travail combinée à un manque de moyens pour effectuer correctement son travail et à un affaiblissement du collectif. Parmi ces 11 % de la population interrogée, marquée par ces conséquences de la crise, la catégorie des télétravailleurs est surreprésentée (41 % contre 30 % en moyenne). Selon une autre enquête (Ugict-CGT, 2021), un tiers des répondants considère que le télétravail a un impact négatif sur sa santé physique et psychique.

3.2. Adhésion et ambivalence des salariés

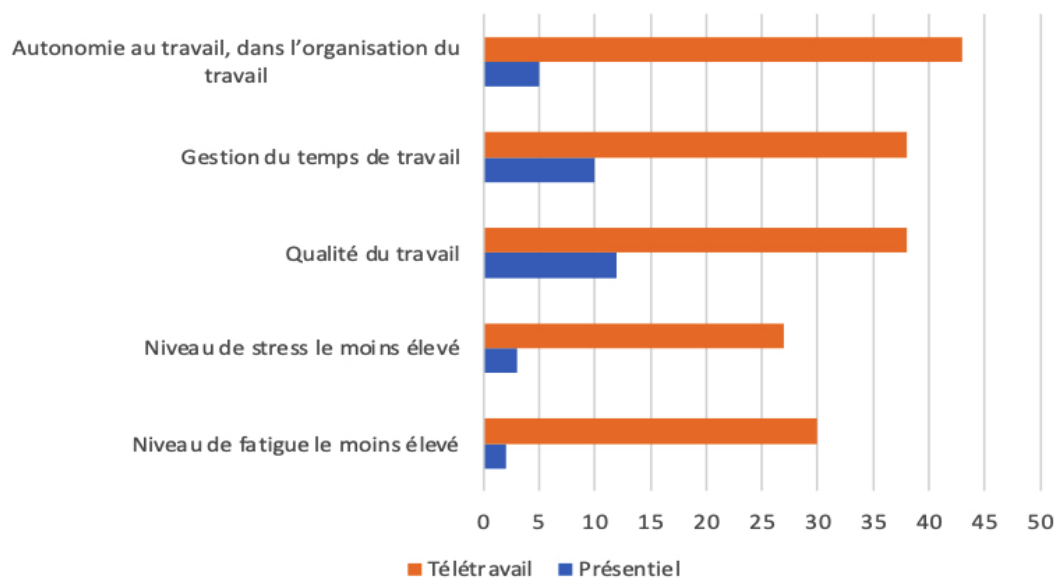
Lorsqu'on interroge l'influence du travail à distance sur les conditions de travail, l'adhésion des salariés semble incontestable. Dans notre étude, nous avons soumis quelques questions fermées aux 60 employés télétravaillant que nous avons interviewés dans les sept entreprises étudiées. Par exemple, nous leur avons demandé de nous faire part de leurs préférences entre travail en présentiel et travail à distance, sur des aspects tels que la qualité du travail et la fatigue, entre autres. Cependant, tous les salariés n'ont pas répondu à chaque question. Par conséquent, nous présentons uniquement des chiffres absolus, avec un total variable selon les questions, en excluant les non-réponses et les réponses sans opinion.

3. Nous remercions l'ARACT Occitanie et Timo Giotto pour leur participation au travail de terrain. La recherche a bénéficié d'un financement ANR pour le projet TELTRA (ANR-20-COV9-0003).

4. Nous avons par ailleurs soumis des questions fermées à chaque interlocuteur (négociateurs et salariés) portant sur leurs caractéristiques sociales et leurs préférences en matière de télétravail.

Sur 48 salariés, 43 pensent être plus autonomes en télétravail contre 5 en présentiel ; 38 pensent avoir une meilleure gestion de leur temps de travail en distanciel, contre 10 sur site ; 38 estiment avoir une meilleure qualité en télétravail et 10 en présentiel. Sur 30 salariés qui se sont exprimés sur le thème, 27 estiment être moins stressés en télétravail, contre 3 en présentiel. Sur 32 salariés, 30 salariés estiment avoir un niveau de fatigue moindre en télétravail contre 2 en présentiel.

Graphique 1 : positionnement des salariés sur leur préférence du lieu de travail en fonction des thèmes, questions fermées (n :60)



L'attrait pour le télétravail est indéniable. Cependant, un examen plus approfondi des données révèle des nuances à divers niveaux. La première concerne le choix du télétravail (oui ou non), en tenant compte des préférences des salariés. En détaillant la catégorie « oui » pour le télétravail, 48 % de l'ensemble préfèrent une formule hybride et 32 % optent pour un travail entièrement à distance. Bien que ce dernier pourcentage dépasse celui du travail en présentiel (20 %), la combinaison des deux est la solution la plus plébiscitée. Cette observation, issue de notre enquête, est conforme aux résultats de l'enquête TraCov, qui montrent également que plus l'usage du télétravail est intensif, plus il y a une volonté de le continuer, mais en réduisant le nombre de jours (Erb et al., 2022). Pour une majorité relative de nos personnes interrogées, le soutien au télétravail s'exprime par une approche qui ne cherche pas à faire un choix entre les deux environnements de travail, mais plutôt à les associer.

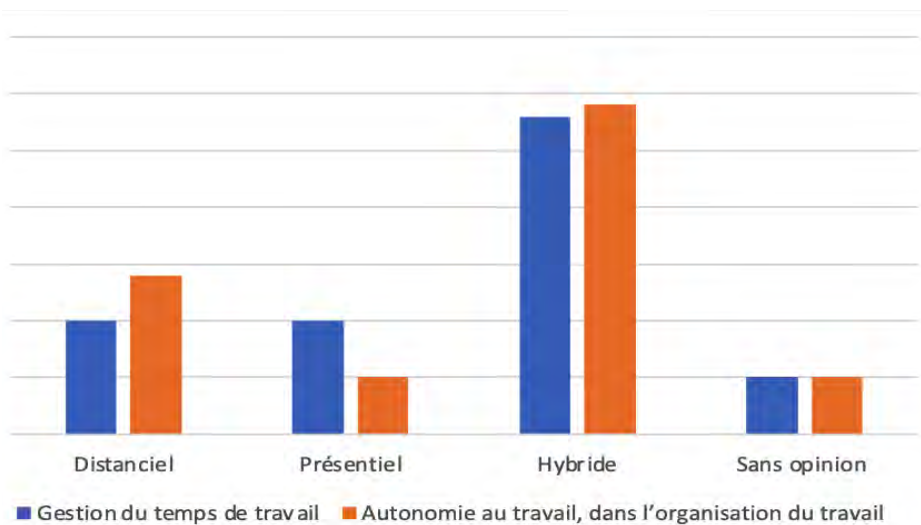
«La majorité des personnes n'ont pas envie de revenir à un mode 100 % sur site, la majorité des personnes ne souhaitent pas rester en 100 % télétravail (...), je dirais que la vérité se situe entre les deux et qu'il faut qu'on trouve une organisation hybride qui n'est pas encore tout à fait définie» (F6, femme, RH, informatique).

Les salariés qui s'expriment en faveur de la solution hybride comparent les apports et limites des conditions de travail expérimentées en télétravail ou sur site.

«Je trouve que le mix des deux, c'est bien. Ça m'évite les bouchons le matin. Le télétravail, ça a ses avantages, mais c'est vrai que la partie relationnelle, ça commence au bout d'un moment à manquer (E4, femme, bâtiment). (...) «Bien que je sois défenseur du télétravail, je suis aussi défenseur du présentiel parce que même si mon activité est entièrement télétravaillable, je pense qu'il faut quand même garder un pied dans l'entreprise pour toujours avoir la culture, la rencontre avec les collègues, le contact physique» (B10, homme, commerce agricole).

En ce qui concerne la majorité des sujets, c'est effectivement le modèle hybride qui est préféré, comme dans le cas de la gestion du temps de travail ou de l'autonomie au travail (voir tableau 3). Bien que les attitudes varient en fonction des thèmes et en excluant ceux qui n'ont pas répondu, la plupart des 53 salariés répondants préfèrent un arrangement hybride pour une meilleure gestion du temps (28 salariés) ou pour une plus grande autonomie au travail (29 salariés).

Graphique 2 : positionnement des salariés sur leur préférence du lieu de travail en fonction de la gestion du temps et de l'autonomie, questions fermées (n : 60)



Pour certains thèmes, une majorité relative de salariés favorise un modèle entièrement en présentiel (comme la qualité des interactions avec les collègues ou les opportunités de formation). Par contre, un modèle entièrement à distance est favorisé par une majorité relative de salariés pour réduire la fatigue. Ces préférences variables selon les critères montrent que le choix du lieu de travail dépend du contexte et des objectifs de chaque salarié. Elles révèlent la diversité des positions individuelles et des compromis entre travail à distance et en présentiel.

Au final, les effets du télétravail sont perçus comme contradictoires depuis plus de 30 ans. La préférence d'un salarié pour ou contre le télétravail n'est pas toujours absolue, elle varie selon les aspects considérés. Le télétravail paradoxal, apprécié et critiqué à la fois, se traduit par des combinaisons souhaitées du travail sur site et à distance.

3 – La négociation collective du télétravail

3.1. La variabilité des règles

Il est certes opportun de connaître la position des individus, mais plus encore s'agirait-il de connaître les pratiques et dynamiques collectives participant à la configuration de celle-ci. Notre recherche montre pour les 7 études de cas une instabilité notoire des règles, que celle-ci soit due aux effets des confinements successifs ou aux effets d'apprentissages avec ce nouvel outil. Tout d'abord, la négociation était en retard sur les contraintes imposées par la pandémie. Le choc massif des confinements en mars 2020 a exclu la négociation collective de ces changements brusques du travail. En France, un salarié actif sur deux est parti en télétravail (DARES, 2020).

À contre-courant, les entreprises qui avaient commencé à s'y intéresser avant se sont mieux adaptées à la situation. Cet effet apprentissage des salariés et des entreprises est maintenant bien établi. Des recherches en France et à l'étranger montrent que l'habitude du télétravail prise par les salariés avant la pandémie a permis de mieux gérer le travail à distance durant ce moment singulier (Bockmann et al., 2021).

Les entreprises de notre échantillon montrent que chaque situation est particulière en fonction des expériences de télétravail antérieures à la pandémie, des contraintes de l'activité, des relations sociales, de la taille, etc. La négociation dans l'entreprise informatique (tableau 1, D) avec les organisations syndicales a fixé le quota maximal du télétravail à 100 % et à 5 jours par semaine ; l'entreprise de service à la personne (A) a tenté deux jours par semaine avec le CSE sans pouvoir aboutir à un accord écrit du fait du refus de la direction, qui propose la rédaction d'une charte. Le processus de négociation peut être long, rythmé par des phases et ponctué par des accords ou avenants : 2 accords et 12 avenants pour la seule entreprise d'assurances dans notre échantillon, par exemple. Les règles sont provisoires et réécrites, parfois après quelques semaines seulement, provoquant un manque de visibilité sur le long terme. La négociation collective a pu aussi limiter le télétravail à un jour maximum par semaine, alors que les salariés en auraient préféré 2 ou 3. C'est ce qui s'est passé pour l'entreprise de commerce agricole, dans la métallurgie, mais aussi dans la fonction publique territoriale et dans l'assurance.

«Avec les IRP, pendant les négociations, on est revenus sur un truc avec un jour par semaine, ou on est vraiment obligés de revenir. Et là on est sur le système où on est 2 jours et 3 jours. Alors est-ce qu'on est obligé de respecter vraiment ça ? Bah oui, c'est écrit» (GII, femme, assurance).

3.2. Un télétravail minimal

Si l'on peut avoir l'impression que l'évolution du télétravail est irréversible, entrée dans les « mœurs » ou dans la culture des entreprises (Cianferoni, 2021), l'analyse de la négociation nous invite à la prudence, comme le montre l'exemple des quatre entreprises suivantes.

Prenons d'abord le cas du commerce agricole (B). Suite à un accord signé avec les représentants du CSE en octobre 2020, le télétravail n'y pourra être demandé que de manière « ponctuelle par journée ou ½ journée » à l'exception de « situations particulières et temporaires » telles qu'une grossesse, une situation de handicap ou une menace d'épidémie. Cet accord a été rédigé en interne, sans le concours des représentants des salariés qui n'auraient pas réagi aux sollicitations du département des ressources humaines par « lettre recommandée » et n'auraient fait que signer l'accord. Quant au contenu, les salariés interrogés semblent largement déçus. Ils décrivent un accord où « tout a été conçu pour freiner et non pour favoriser l'ouverture », « je soutiens le télétravail, je fais un effort, mais en réalité ce n'est pas le cas ». Il s'agirait d'un accord qui « détourne le sens même du terme », un accord « minimaliste », « timoré », « théorique » et manquant de « flexibilité » : un accord de télétravail « où l'objectif est d'être au bureau », pour reprendre les formules des salariés interrogés.

L'entreprise de la métallurgie (C) a de son côté arrêté la production pendant deux semaines durant le premier confinement, organisant une transition soudaine au télétravail pour les salariés qu'elle a considéré éligibles. L'entreprise a dû s'adapter rapidement au nouveau contexte : réduction de l'activité commerciale, recours au chômage partiel, prise de congés recommandée et télétravail à 100 %. Suite à une enquête anonymisée auprès des télétravailleurs, un accord a ensuite été signé en juin 2020 entre la direction et les syndicats. L'entreprise a conservé des temps de présence collective pour faciliter les échanges et les réunions interservices. L'accord limite le télétravail à un jour par semaine, sauf exception, en fonction de l'organisation interne du service et en excluant les mercredis et vendredis. Lors des deuxième et troisième confinements, une nouvelle organisation du télétravail a à nouveau été mise en place, avec 50 % de l'effectif en télétravail et 50 % sur site, alternant les équipes le mercredi matin. Au total, la direction a ressenti avoir subi cet accord précipité par la crise sanitaire et regrette de ne pas l'avoir anticipé par une phase d'expérimentation préalable. Les syndicats, quant à eux, considèrent avoir progressé sur un sujet étranger à la culture de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise d'assurances (G), un premier accord a été signé en 2015 avec les organisations syndicales. Celui-ci établissait un régime de télétravail limité à trois jours par semaine dans le cadre d'une restructuration des activités et concernait uniquement certains salariés. Un second accord plus général, signé en 2017, stipulait que pour « maintenir le lien

social avec la communauté de travail, l'activité en télétravail ne pourrait excéder deux journées complètes par semaine travaillée». La fréquence du télétravail variait entre un et deux jours, en fonction des métiers et sous réserve de l'approbation de la hiérarchie. De plus, cet accord limitait le télétravail à 30 % des collaborateurs éligibles. Après la pandémie qui a vu 95% des salariés télétravailler, les règles sont revenues à l'accord de 2017, avec des conditions d'éligibilité en fonction des métiers, une limite de 30 % de télétravailleurs et un à deux jours de télétravail par semaine.

Enfin, le service de la fonction publique territoriale (F) avait signé un premier accord expérimental avec les organisations syndicales en novembre 2019. Celui-ci proposait un jour de télétravail par semaine. Bien que l'accord n'ait pas été modifié pendant la durée de l'enquête, son application a été caractérisée par d'importantes évolutions. Pendant le premier confinement, les employés ont réalisé cinq jours de télétravail par semaine. À partir de mai 2020, un retour progressif au bureau a été mis en place. Suite au deuxième confinement, la phase de retour sur site s'est poursuivie avec un maximum de trois jours de télétravail par semaine. Par la suite, le télétravail a été réduit à deux jours maximum par semaine au début de l'été 2021. Enfin, à partir de septembre 2021, la modalité de travail en vigueur a évolué vers un retour à la case de départ avec un maximum d'un jour de télétravail par semaine.

En conclusion, variable d'une entreprise à l'autre, le processus de négociation suit les vagues des trois confinements par des accords ou par des applications non formalisées. Les règles définissent le collectif des destinataires, les exclus et les quotas du télétravail. Le plébiscite du télétravail reste sous réserve des règles négociées favorisant souvent un retour sur site pour la dernière période. Les données au niveau national pour l'année 2021 confirment cette évolution. Au 31 octobre, 42 % des salariés travaillent pour des entreprises qui n'autorisent pas le télétravail. De plus, le télétravail à temps plein devient de plus en plus rare : à la fin octobre, seulement 8 % des salariés sont dans des entreprises qui autorisent le télétravail toute la semaine, comparé à 13 % à la fin août 2021. Enfin, la moitié des salariés, soit 51 %, sont dans des entreprises qui autorisent le télétravail, mais seulement pour un nombre limité de jours par semaine (DARES, 2021). La plupart de nos accords ont en commun de circonscrire le télétravail à une journée maximum par semaine. Quelles sont les raisons de cette limitation du télétravail par la négociation ?

4 – Télétravail : la force des critiques conduit à son rationnement

Nous avons montré que le télétravail, avec ses effets contrastés, à la fois loué et critiqué, peut être perçu à travers la position ambivalente et changeante des individus. Ceux-ci cherchent à équilibrer le travail en présentiel et à distance. La négociation collective offre une vision des règles qui modifie la définition du télétravail en fonction de la situation, favorisant récemment un retour sur site pour les salariés. Bien sûr, la réticence des employeurs joue souvent un rôle important, la «culture du présentiel» res-

tant la norme. Cependant, nous souhaiterions proposer une perspective complémentaire. Nous formulons ici l'hypothèse d'une règle de résolution du paradoxe du télétravail par le biais de la négociation collective, des accords et de leur application. En réalité, les critiques du télétravail ont freiné son expansion. Ces critiques ont été relayées par les représentants des salariés aboutissant à des compromis sur un télétravail réduit.

4.1. Les principales critiques : autonomie paradoxale et bien-être psychique

Les critiques issues de la période pandémique soulignent les changements néfastes qu'a induits la pratique du télétravail sur les conditions de vie telles que le réaménagement du logement, la réorganisation des temps sociaux, l'instabilité des relations sociales en situation de travail et hors travail. Nous regroupons ici ces critiques en deux blocs.

Premièrement, le télétravail est perçu comme un processus qui entrave les frontières entre vie privée et professionnelle, l'expression collective, la productivité de groupe, la créativité, la convivialité, le partage d'informations et même le transfert de compétences. Il s'agirait d'une « autonomie paradoxale » qui en augmentant l'autonomie individuelle réduit la déconnexion du travail et limite l'autonomie collective (Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013).

Reprenons l'exemple du commerce agricole. Les salariés mettent en avant la difficulté à maintenir des liens de qualité. La distance « complexifierait » les « rapports humains ». Elle affaiblirait les relations « informelles », celles de la « machine à café » et « des discussions de couloir ». Cet effet de mise à distance, semble avoir été d'autant plus important que le confinement a marqué, de manière concomitante, la fin des activités de « team building », de « karting », de « repas de Noël », de « sapin », « de chocolat de Pâques », de « tombola ». Plus d'activités en « présentiel » ou simplement de repas « tous ensemble », résume un jeune stagiaire, qui regrette la mise à distance. Pour les salariés nouvellement embauchés, il serait difficile de « jauger » la qualité de leur travail, car ils manqueraient de « repères », « de recul », ce qui engendre une insatisfaction, quelle que soit la qualité du travail fourni. La culture d'entreprise, historiquement anti-télétravail dans le monde agricole, semble avoir pesé pour ces personnes qui n'ont pas réussi à être aussi productives qu'à l'accoutumée. Une des difficultés pour les lieux partagés ou non dédiés au télétravail découle de la nécessité de réaménager quotidiennement l'espace. Les salariés interrogés y voient une invasion, voire une effraction de l'entreprise au domicile du salarié. Typiquement, un « espace pour les devoirs » des enfants ou pour les « activités artistiques » se voit transformé en espace de travail : « Je ne vais pas bricoler des planches dans la cuisine », résume un salarié pour expliquer son besoin de disposer d'un lieu spécifiquement dédié à son travail.

« Une table de salle à manger divisée en deux, chacun son ordinateur, chacun une chaise, un clavier, une souris et voilà et c'est surtout d'un

point de vue sonore que c'est compliqué, je pense, parce qu'on est tous les deux beaucoup au téléphone, beaucoup en conférence». (B6, homme, commerce agricole)

Par ailleurs, partager un espace peut également engendrer des difficultés de confidentialité, voire d'intimité. En effet, l'usage d'une caméra lors d'une séance en visioconférence expose l'intérieur du domicile des salariés au vu de leurs collègues et supérieurs, limitant considérablement l'intimité des autres membres de ce foyer. L'ingérence du travail dans la vie personnelle pose problème (Tremblay et al., 2006), mais aussi celle de la vie personnelle dans le travail.

Avec la disparition des « coupures » obligatoires et systématiques, que sont les temps de trajet, les salariés du commerce agricole expliquent avoir plus de difficultés à marquer le début et la fin de journée de travail, augmentant la durée du travail. L'absence des collègues pour aller « prendre un café », partir en « pause déjeuner » ou « quitter le travail » en fin de journée est regrettée par les salariés. Durant la journée, certains disent oublier de faire des pauses ; d'autres réduisent les temps de repas, voire mangent sur « le pouce » devant l'ordinateur. En effet, les trajets peuvent permettre de s'assurer que « ce qui est à la maison reste à la maison » ou servir « à faire le vide et ne pas faire subir au reste de la famille les états d'âme de la journée », décrit un salarié de l'entreprise de commerce agricole. Le point de friction le plus important a été lié à la garde des enfants durant le premier confinement. Au-delà de l'impression de manquer de temps, ce qui semble avoir été le plus compliqué pour les salariés concernés, c'est l'impression d'avoir été réduit à la fonction parentale, coupée des autres liens sociaux, tout en continuant à travailler.

Deuxième bloc de critiques, le télétravail engendre des risques pour le bien-être psychique et physique bien qu'on ne puisse pas établir de façon systématique, par la littérature et les revues scientifiques, une santé menacée par le télétravail (Frodermann, Grunau, Hass, et Müller, 2021 ; Lunde et al., 2022).

Les problèmes de dos et d'articulations ont été signalés de manière sporadique. Mais, les effets négatifs du télétravail sur le bien-être psychique ont pu être immédiats et importants pour des salariés. La dégradation des conditions de travail s'est traduite par la perte de contacts, le manque d'échanges, des dépressions et des sentiments d'isolement. La solitude devient le symbole d'une évolution néfaste du télétravail. De nombreux récits en portent le témoignage :

« En temps normal, le soir on fait un resto avec des amis ou des choses comme ça, mais là il y a rien quoi, y a rien. Donc le seul moment où je vois du monde c'est pendant la journée » (B3, femme, commerce agricole).

«Le fait d'être tout seul pendant une semaine, surtout pour des gens qui ont pas forcément ni de famille ni de conjoints, ça peut vite être seul et on peut vite se mettre beaucoup de pression» (E7, homme RH, bâtiment).

Les organisations syndicales connaissent bien le problème. La difficulté est de savoir quelles personnes sont isolées et ensuite de pouvoir gérer la situation à distance.

«On va pas dire le contraire, les gens globalement sont plutôt satisfaits du télétravail. Mais y'a aussi les travers du télétravail. C'est, effectivement, le lien social, le manque de, oui effectivement, des gens qui sont un peu plus fragiles, ils sont chez eux, tout seul, les gens un peu plus timides, ils osent pas appeler. Moi je peux pas, même si c'est mon rôle, je peux pas appeler tous les gens en disant 'Tu vas bien, toi ? ' On est 600 personnes quoi (E2, homme, délégué syndical, bâtiment).

Un retour dans l'entreprise s'impose alors pour certains salariés.

«Alors là où ils ont quand même ouvert un petit peu la disponibilité du site, c'est quand il y'avait des personnes qui étaient isolées qui demandaient à revenir» (F4, homme, informatique).

«J'ai besoin d'avoir du contact avec les autres, c'est vrai que moi, seule à la maison, c'est pas pareil que si voilà je vivais avec quelqu'un, j'aurais peut-être plus envie de travailler à distance s'il y avait du monde à la maison, mais là...le fait d'être seule, je préfère venir au bureau voir les intervenantes, échanger avec elles» (A5, femme, RH, aide à domicile).

Parfois, l'isolement n'est pas vécu de manière consciente ; ses conséquences délétères s'installent progressivement ou s'imposent au bout d'un certain temps.

«Il y a aussi des collaborateurs qui sont en isolement social et qui ne s'en rendent pas forcément compte. Qui ont pas forcément envie de revenir sur site. Et qui se trouvent peut-être bien chez eux, mais je dirais indirectement ne se rendent pas compte dans l'état où ils peuvent être. Ça clairement, on l'identifie.» (G4, homme, délégué syndical, assurance).

L'isolement et le manque d'échange révèlent d'une part l'importance du travail pour entretenir les sociabilités, les rencontres et l'échange (Allen, Golden, et Shockley, 2015). Ils révèlent d'autre part la nature sociale du lien familial. Ce lien reste ambigu : d'un côté, on peut se sentir isolé, car célibataire, sans enfants, sans beaucoup d'amis, donc déjà sans beaucoup de contacts ; d'un autre côté on peut se sentir isolé, car la vie familiale est pesante et les rencontres au travail manquent.

4.2. Les délégués syndicaux comme relais de la critique et du retour sur site

Ces deux types de critiques, l'autonomie paradoxale et l'atteinte au bien être psychique, sont relayés par les responsables RH et par les représentants du personnel. Le risque d'isolement engendré par le télétravail existe, même si les salariés se rendent sur site plusieurs jours par semaine. Les interactions habituelles, telles que les pauses déjeuner, les rencontres dans les couloirs et les discussions autour d'un café, jouent un rôle crucial dans la communication et l'échange d'informations entre collègues et sont, selon ces délégués syndicaux, souvent moins fréquentes lors du télétravail avec des conséquences importantes :

« C'est le risque d'isolement, même si on sera sur site deux ou trois jours par semaine, quatre jours par semaine, ben on se verra quand même moins en tout cas, on se verra moins fréquemment entre nous (...) Ce qui m'alimente aussi au quotidien, c'est aussi beaucoup de croiser les collègues, voilà, sur le lieu de travail, la pause déjeuner, dans les couloirs, la pause-café ou autre, etc. c'est comme ça que j'ai des informations. Il y a des collègues qui me disent 'tien, j'ai une question à te poser' ... ou 'est-ce que tu es au courant de ci ou ça?'. Et le fait d'être à distance forcément, même si tout le monde a pu me contacter par téléphone, par Skype, c'est pas les mêmes échanges non plus ; c'est pas aussi spontané, c'est un cadre différent, c'est la même chose entre salariés aussi » (G5, homme, délégué syndical, assurance).

« Moi je vais vous dire, j'envisage de partir, de faire une formation et d'arrêter mes mandats. Et je pense que j'y serai arrivé d'une façon ou d'une autre, mais je pense que quand même, tout ce contexte de distanciel a nourri ma réflexion. C'est vrai qu'il y a une démotivation, voilà et je me sens de moins en moins à ma place » (G3, femme, déléguée syndicale, assurance).

On peut faire l'hypothèse d'un « biais du présentiel » parmi les délégués syndicaux, indépendamment de leurs préférences personnelles en matière de télétravail. Ce biais est à la fois culturel et politique. Familiers des échanges directs au sein de l'entreprise, nombre de délégués syndicaux sont convaincus des avantages d'un contact direct avec les salariés, sans intermédiaire numérique. Bien qu'ils soient souvent favorables à la tenue de réunions du CSE ou d'assemblées en mode hybride ou purement numérique, l'évaluation quotidienne des conditions de travail des salariés à distance leur semble plus délicate. D'après eux, il serait essentiel de protéger la vie privée et le domicile contre une éventuelle intrusion excessive du travail, mais en parallèle, le travail à domicile est moins visible et donc plus difficile à évaluer de l'extérieur. Même si les représentants syndicaux défendent le droit au télétravail et cherchent à en étendre l'accès, les défis associés au travail à distance les incitent à préconiser un retour sur site pour le bien-être des salariés et de l'entreprise.

« (Dans) une entreprise où il y a des postes vraiment variés, cela peut être une problématique de ne pas être présent sur site... Déjà des personnes administratives qui eux peuvent prétendre, je pense qu'eux à long terme, ça peut poser un problème de ne plus participer à la vie de l'entreprise que ce soit pour une vie sociale » (C9, femme, déléguée syndicale, métallurgie).

« On revient en présentiel. On l'a fait petit à petit. (...). Redevenir une entreprise, du moins revenir un peu à la vie normale » (F1, homme, délégué syndical, fonction publique territoriale).

On peut conclure que le retour aux accords d'entreprise sur un télétravail maximal d'un jour par semaine et une mise en œuvre de pratiques plus restrictives constitue une tentative de résoudre le paradoxe du télétravail plébiscité et critiqué.

« Il y a eu plusieurs réactions, il y a ceux qui avaient hâte d'être en présentiel et il y a ceux qui voulaient pas revenir. Parce que c'était comment vous dire, ils se sentaient tellement dans l'autonomie, je vais dire, dans le confort d'être chez soi, qu'après du coup il y a eu des réactions différentes, il y a des gens qui n'avaient pas envie de revenir. (...). Le fait de revenir en présentiel, je pense que c'est des discussions avec les salariés; c'est important d'expliquer le comment du pourquoi. Ça, je pense qu'on a loupé un peu le coche. On a un peu des rancœurs » (F2, femme, déléguée syndicale, fonction publique territoriale).

En effet, les règles négociées tendent à maintenir un télétravail régulier, mais relativement limité par rapport à la période pandémique. Cependant, cette résolution provisoire du paradoxe se complique du fait de la position délicate des délégués syndicaux. D'un côté, ils sont censés défendre le « droit » au télétravail des salariés. D'un autre côté, face aux difficultés et critiques, ils jugent qu'un retour au travail en présentiel est nécessaire, une position qui se trouve en adéquation avec celle des directions. Pour une partie des syndicalistes, le présentiel facilite l'action collective (Ugict-CGT, 2021)⁵. N'oublions pas non plus que le besoin d'équité avec les salariés exclus du télétravail contribue également à ce positionnement sur un télétravail minimal. Le risque est alors que la majorité des télétravailleurs estime que disposer d'un jour de télétravail exceptionnellement (commerce agricole) ou seulement un jour de télétravail par semaine (assurance, métallurgie, fonction publique territoriale) est une situation insatisfaisante.

Conclusion

Le paradoxe du télétravail se révèle à travers les trente dernières années de littérature, qui mettent en lumière ses effets contradictoires sur la vie des salariés. Malgré les critiques substantielles et nombreuses des salariés, des études récentes montrent qu'au moins 80 % des individus souhaitent poursuivre le télétravail. Ce paradoxe présente un défi : trouver un équilibre

5. Pour d'autres, le distanciel a augmenté la réactivité, la fréquence et la fréquentation des réunions et assemblés, du moins dans un premier temps, le distanciel étant malgré tout très majoritairement associé à des difficultés pour maintenir des relations de proximité, comme pour les élus CFDT du secteur de l'assurance enquêtés par S. Louey, J. Pélisse et H. Bergeron (2023).

approprié, puisque la quantité précise de télétravail souhaité varie selon les individus.

Chaque entreprise propose, à travers sa propre négociation, une règle locale pour résoudre ce paradoxe du télétravail, que l'accord interprofessionnel sur le sujet n'a pas cadré, restant trop général pour cela. Cette règle vise à satisfaire le désir des salariés de conjuguer le travail en présentiel et à distance, tout en tenant compte de leurs avis parfois contradictoires sur la qualité du travail, le stress associé et la liberté de gestion du temps.

Malgré le télétravail massif dû aux confinements, ces règles négociées n'établissent pas de « droit » de facto au télétravail. Les bénéficiaires sont sélectionnés en fonction de l'adéquation supposée de leur poste ou de leur capacité à travailler de manière « autonome ». La pratique mise en place par la négociation peut ainsi diverger des souhaits individuels. De plus, ces règles, tout comme la définition même du télétravail en situation, sont instables, ajoutant aux difficultés des salariés, celle d'envisager l'avenir, d'organiser et d'anticiper son temps professionnel.

À mesure que la menace de la pandémie s'atténue, les pratiques de télétravail se conforment alors à des accords minimisant son usage. La transition d'un télétravail à plein temps à un seul jour par semaine peut constituer un bouleversement significatif dans les conditions de vie. Ce changement remarqué découle des règles effectives et pas toujours d'une évolution des règles formalisées. En effet, le simple retour à une règle négociée avant ou au début de la pandémie peut suffire à réduire la pratique du télétravail. Cela met en évidence l'importance cruciale des régulations sociales.

Les directions d'entreprises et les délégués syndicaux s'accordent en effet sur le fait que le télétravail doit être limité après la pandémie. Deux principaux arguments soutiennent ce retour au travail en présentiel. Premièrement, l'autonomie paradoxale indique que malgré l'autonomie acquise, les salariés ont perdu les interactions sociales courantes du lieu de travail. C'est particulièrement délicat pour les nouveaux embauchés, qui peinent à évaluer la qualité de leur travail sans points de repère tangibles. Le télétravail a également empiété sur la vie privée et a conduit à une diminution de l'efficacité des collectifs. Deuxièmement, l'isolement social, entraînant une désocialisation et des problèmes de bien-être psychique, est un défi que chaque entreprise a dû surmonter.

Ces critiques sont mises en avant par les délégués syndicaux dans leur quête d'un retour à la « normale » post-pandémique. Toutefois, la pandémie a créé un nouveau « normal » pour le télétravail. Certains délégués syndicaux souhaitent donc reprendre les négociations pour étendre le télétravail au-delà des personnes éligibles et d'une journée par semaine, ressentant la pression des salariés qui estiment que le télétravail a été trop rationné. Cependant, cette ouverture ne dissipera probablement pas la fragmentation entre les exclus, les réfractaires et les supporters du télétravail. D'autres recherches seront nécessaires afin de comprendre les lignes de partage entre

les déterminants individuels et les régulations collectives du télétravail en entreprise. Le problème des compensations pour les travailleurs écartés du télétravail reste par ailleurs ouvert. De manière consécutive, la question de la réduction du temps de travail à une semaine de quatre jours suscite actuellement un nouvel intérêt en Europe. L'existence de ces expérimentations souligne sans doute le besoin de renforcer les dynamiques collectives, qui ont été perturbées par le télétravail pendant la pandémie.

RÉFÉRENCES

- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp.40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- ANACT. (2020). Télétravail en confinement. Lyon : ANACT. Repéré à <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>
- Boockmann, B., König, T., Laub, N., Becker, C., Hofmann, E., Kennel, M., Spies, D. (2021). Meta-Studie : Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen.
- Christensen, K. E. (1987). Impacts of computer-mediated home-based work on women and their families. *Office Technology and People*, 3(3), pp.211-230. <https://doi.org/10.1108/eb022649>
- Cianferoni, N. (2021). Le télétravail après la pandémie : Une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi? in *Raison présente*, 218 (2), pp.89-98. <https://doi.org/10.3917/rpre.218.0089>
- DARES. (2020). Enquête flash : Le télétravail pendant la crise sanitaire, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Paris.
- DARES. (2021). *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Paris.
- De Terssac, G. (1992). *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Erb, L., Inan, C., Beatriz, M., Bèque, M., Coutrot, T., Do, T.-P.-T., Rosankis, É. (2022). *Télétravail durant la crise sanitaire*. DARES Analyses, (9).
- EWORKEY. (2012). Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : Comment la distance transforme nos modes de travail. Paris : Ministère de l'industrie et du commerce extérieur. Repéré à <http://veille-travail.anact.fr/ark:/20179/KH5978299226745842463>
- Felstead, A., Jewson, N. (2000). *In work, at home : Towards an understanding of homeworking*, Routledge, London-New York.
- Frodermann, C., Grunau, P., Hass, G.-C., et Müller, D. (2021). *Homeoffice in Zeiten von Corona—Nutzung, Hindernisse und* (Rapport No. 5/2021), IAB, Nürnberg.
- Giotto, T., Thoemmes, J. (2022). La négociation du télétravail : Dynamique, variété et fragilité, in *Négociations*, 38(2), pp.35-53. <https://doi.org/10.3917/neg.038.0035>
- Hill, E. J., Ferris, M., Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work ? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), pp.220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Kurkland, N. B., Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. in *Organizational Dynamics*, 28(2), pp.53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Louey, S., Péglise J., Bergeron H. (2023), « Ce que le télétravail fait au travail syndical. Les pratiques syndicales dans le secteur des assurances en contexte d'extension du télétravail », communication au colloque du GESTES « Changer de travail, changer le travail ? », MSH Paris Nord, 2 juin.
- Lunde, L.-K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., ... Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health : A systematic review. *BMC Public Health*, 22(1).
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., Yates, J. (2013). « The Autonomy Paradox : The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. » in *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- Mierich, S. (2020). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten Praxiswissen Betriebsvereinbarungen*, Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Rey, C., Sitnikoff, F. (2006). Travail à domicile et TIC : droit à la déconnexion et négociation de la disponibilité. in *Les Mondes du Travail*, (2), pp.85-100.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, (29-1), pp.5-18.
- Schütz, G., Noûs, C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, 43(2),
- Standen, P., Daniels, K., Lamond, D. (1999). The home as a workplace : Work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), pp.368-381.
- Taskin, L., Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Tremblay, D.-G. (2001). Le télétravail : Son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille. *Recherches féministes*, 14(2), 53.
- Tremblay, D.-G., Chevrier, C., Loreto, M. D. (2006). Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, (34).
- Ugict-CGT. (2021). *Enquête nationale sur le télétravail*. Paris.

III - Des acteurs transformés par les réformes

Les DRH face aux réformes du droit du travail

Chloé Biaggi *

Résumé : La loi El Khomri de 2016 et les ordonnances Macron de 2017, qui transforment en profondeur les relations professionnelles, ont été accueillies très favorablement dans les milieux patronaux. Comment ont-elles été perçues par les cadres d'entreprises qui gèrent les relations sociales ? De quelle manière sont-elles présentées dans leurs espaces de formation ? Cet article apporte un éclairage à ce propos, à partir d'entretiens et d'observations de réunions juridiques de l'ANDRH. Bien que cette dernière ait largement plébiscité ces réformes, les conditions d'appropriation des nouvelles mesures apparaissent très contrastées selon les acteur·e·s et les types d'entreprises. L'article montre comment les réunions juridiques de l'ANDRH participent à la socialisation juridique des cadres des RH : les intervenant·e·s les accompagnent dans l'élaboration de stratégies ajustées aux transformations du droit du travail, facilitant de ce fait l'intégration de nouvelles pratiques dans leur répertoire d'action.

Mots-clés : DRH, droit du travail, ordonnances Macron, loi El Khomri, socialisation juridique, ANDRH

Comment les cadres chargé·e·s de prendre en charge le fait syndical dans les entreprises se représentent- il·elle·s les enjeux de ce travail ? De quelle manière sont- il·elle·s socialisé·es à cette activité ? Comment s'approprient- il·elle·s, en particulier, les différents dispositifs de représentation et de négociation collective prévus par la loi ? Curieusement, ces questions centrales ont fait l'objet de peu d'enquêtes empiriques en sciences sociales. L'écart demeure grand, de ce point de vue, entre l'étude des représentant·e·s syndicaux et celle des cadres de direction qui sont leurs interlocuteur·e·s. En effet, de nombreux travaux de recherche se sont penchés sur la perception des relations professionnelles par les syndicalistes ainsi que sur les usages des différentes pièces de leur répertoire d'action (Barthélémy et Groux, 2012 ; Gantois, 2016). Des recherches se sont intéressées, en particulier, à la manière dont les représentant·e·s syndicaux font usage du droit et de la justice (Pélisse, 2009 ; Narritsens et Pigenet, 2014 ; Politix, 2017). Afin d'éclairer la manière dont les syndicalistes investissent leur mandat et leur rôle, et analyser les savoir-faire qu'ils mettent en œuvre, des chercheur·e·s ont également pris pour objet les processus de socialisation militante – qu'ils se déploient dans les interactions ordinaires entre syndiqué·es (Giraud, 2009) ou à l'occasion de moments plus formels de formation (Ethuin et Yon, 2014). En revanche, cette question de la socialisation est (trop) souvent occultée lorsqu'on traite des pratiques des dirigeant·e·s d'entreprises en

* Chloé Biaggi,
Chercheuse postdoc-
torante au LABERS,
Université de
Bretagne Occidentale,
chloe.biaggi@gmail.com

matière de relations professionnelles, selon un écueil regrettable qui consiste à réserver l'analyse dispositionnelle aux actrices et acteurs dominés.

Dans le cadre d'une recherche de thèse portant sur le travail de « gestion des relations sociales » (voir encadré 1), je me suis intéressée à la manière dont les cadres des ressources humaines (RH) appréhendent les relations professionnelles, mais aussi à leur socialisation professionnelle à cette activité. Pour ce faire, j'ai notamment entrepris¹ d'observer des formations consacrées à des thèmes liés à la gestion des relations sociales, organisées par la principale association professionnelle des cadres des ressources humaines, l'Association Nationale des DRH (ANDRH), à destination de ses membres. Plusieurs de ces formations sont explicitement liées à l'actualité juridique concomitante à l'enquête de terrain – la loi « Macron » de 2015, la loi « travail » de 2016, les ordonnances « Macron » de 2017.

Plusieurs chercheuses et chercheurs ont pointé combien les récentes réformes encadrant les relations professionnelles – et en particulier la loi El Khomri de 2016 et les ordonnances Macron de 2017 – ont renforcé le pouvoir patronal, au détriment de la protection des travailleur·e·s (Didry, 2020 ; Willemez, 2020). Ces transformations ont d'ailleurs été très favorablement accueillies, voire encouragées, par le MEDEF, mais aussi par l'ANDRH. Néanmoins, la manière dont les cadres de direction des entreprises ont interprété ces réformes et s'y sont formés n'a pas été étudiée en tant que telle, à partir d'enquêtes empiriques. Comment les outils mis à leur disposition dans le cadre des récentes réformes du droit du travail ont-ils été perçus et appropriés par les cadres des RH qui prennent en charge les relations avec les syndicats ?

De quelle manière ces réformes, qui transforment en profondeur les relations professionnelles, sont-elles présentées, interprétées et débattues dans leurs espaces de formation ? Cet article apporte de premiers éléments de réponse à ces questions, à partir d'entretiens réalisés avec des gestionnaires des relations sociales et d'observations directes de réunions organisées par des groupes locaux de l'ANDRH autour des récentes réformes.

Je reviendrai d'abord sur la manière dont les cadres des RH ont perçu les récentes réformes, et en particulier la loi « travail » de 2016 et les ordonnances « Macron » de 2017, en fonction des caractéristiques des acteur·e·s et des organisations dans lesquelles elles et ils travaillent. J'étudierai ensuite la manière dont ces enjeux sont discutés lors des réunions juridiques de l'ANDRH, saisies comme des espaces de socialisation au droit qui facilitent l'intégration de nouvelles stratégies juridiques au répertoire de gestion du fait représentatif² des cadres des RH. L'attention sera notamment portée sur deux éléments centraux de ces réformes : les usages de la négociation collective d'une part, et la barémisation des indemnités prud'homales d'autre part.

1. Une autre facette de cette investigation a consisté à analyser de façon détaillée des manuels spécialisés (n = 8) destinés aux dirigeant·e·s des entreprises qui gèrent les relations sociales.

2. Au-delà des seuls DRH, d'autres cadres des RH participent à l'activité de gestion des relations sociales, à l'instar des responsables RH (RRH) dans les entreprises multi-établissements, ou encore des directeurs des relations sociales dans les grandes entreprises. Je regroupe ces différents acteurs sous le nom de « gestionnaires des relations sociales »

3. Je m'appuierai plus spécifiquement sur une dizaine d'entretiens, au cours desquels la question de l'appropriation des réformes récentes et des usages du droit du travail a été discutée. Ces entretiens ont été réalisés, le plus souvent, sur le lieu de travail de l'enquêté·e. Leur durée varie entre 55 minutes et 3 heures.

4. Cette notion, élaborée à partir de la notion de « répertoire de gestion du fait syndical » proposée par Karel Yon et Sophie Bérout (2013), désigne l'éventail de pratiques à la fois routinières, stratégiques, et contraintes dans lequel les professionnels puisent pour réaliser leur activité de gestion des relations sociales (Biaggi, 2021a).

5. En vue de préserver l'anonymat des personnes rencontrées, leurs noms, ainsi que ceux des entreprises, ont été transformés.

Présentation de la recherche et du dispositif d'enquête

Ma recherche de thèse s'intéresse à la manière dont des cadres des RH, les « gestionnaires des relations sociales »³, utilisent l'action syndicale, la contournent ou s'en accommodent, et gèrent les conflits au travail (Biaggi, 2021a). Afin de comprendre ces pratiques de gestion des relations sociales, je prends également pour objet les propriétés et les trajectoires sociales des gestionnaires des relations sociales, ainsi que leurs conditions de socialisation à cette activité. Cette recherche repose sur un dispositif d'enquête mixte combinant plusieurs terrains et convoquant plusieurs méthodes, qualitatives (observations, entretiens, archives) et quantitatives (analyse de l'enquête Emploi de l'INSEE).

Dans le cadre de cet article, je m'appuierai tout particulièrement sur l'observation de réunions de formation (n = 5) organisées par deux groupes locaux parisiens de l'ANDRH à destination de ses membres. Trois des réunions observées portent spécifiquement sur l'actualité juridique (« Les conséquences de la loi Macron », en septembre 2015, « Droit à la déconnexion » en novembre 2016, en lien avec la loi El Khomri, et « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », en novembre 2017). Des matériaux issus de ma participation à des formations en ligne de l'ANDRH portant sur l'actualité juridique autour des ordonnances (n = 4), en 2017 et 2018, sont mobilisés de manière plus secondaire. Cet article est aussi nourri des entretiens que j'ai menés auprès de cadres des RH et de responsables locaux et nationaux de l'ANDRH (n = 33)⁴.

L'ensemble des entretiens et des observations ont été menés « à découvert », au sens où mon statut de doctorante et mon sujet de recherche étaient connus par mes interlocutrices et interlocuteurs. L'accès aux formations observées a été rendu possible par mon adhésion à l'ANDRH en tant que membre « junior », négociée auprès du président d'un groupe local de l'ANDRH lors d'un entretien. J'ai ensuite demandé à la présidente d'un autre groupe local – également dans le cadre d'un entretien – de participer aux réunions organisées par son groupe, ce qu'elle a immédiatement accepté.

I – Une adhésion unanime en trompe-l'œil ?

I.1. Des réformes soutenues par l'ANDRH

La loi dite « travail » d'août 2016 et les « ordonnances Macron » de l'automne 2017 ont été largement plébiscitées par la direction nationale de l'ANDRH. Lors d'un séminaire en ligne (webinar) organisé en septembre 2017, la secrétaire générale adjointe de l'association, Florence Robin⁵, affirme que neuf des « douze points clés » du projet de « rénovation du dialogue social » du gouvernement correspondent à des propositions portées depuis plusieurs années par l'association, à l'instar de la fusion des instances représentatives du personnel (IRP), de la possibilité pour l'employeur d'organiser un référendum dans certaines conditions et de négocier en l'absence de délégué syndical dans les petites entreprises.

L'ANDRH, un espace de professionnalisation et de représentation

L'ANDRH, qui compte plus de 5000 membres, est la plus grande association française dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). L'adhésion à l'ANDRH est individuelle. Le public prioritairement visé par l'association est celui des « membres actifs », c'est-à-dire de personnes ayant « la responsabilité » ou gérant « une ou plusieurs fonctions » d'une direction de ressources humaines⁶. Les jeunes diplômé·es en GRH à la recherche d'un emploi, les expert·es en GRH – consultant·es, enseignant·es chercheur·es, avocat·es – et les ancien·nes membres actifs à la retraite peuvent également adhérer à l'association.

L'ANDRH ne représente qu'une fraction des travailleur·es des ressources humaines. En effet, les salarié·es non-cadres en sont exclus, alors qu'ils représentent environ 32,2% de l'ensemble des travailleur·es des ressources humaines selon mon estimation réalisée à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE (Biaggi, 2021a). Par ailleurs, le pôle le plus dominant de l'espace professionnel n'est pas non plus représenté à l'ANDRH. Ainsi, seul un DRH central des quarante plus grands groupes français est adhérent de cette association. Les DRH des très grands groupes privilégient d'autres espaces de représentation, à l'instar du « cercle du DRH du CAC 40 », plus exclusifs et moins publicisés. En outre, les quelques DRH du SBF 120 qui sont adhérent·es à l'ANDRH disposent d'espaces de rencontres et de socialisation distincts au sein de l'ANDRH, à l'instar du Cercle Miromesnil. Pour autant, les cadres des grandes entreprises sont très nombreux au sein des groupes locaux de l'ANDRH – mais il ne s'agit jamais des DRH centraux.

Les membres sont rattaché·es aux 70 groupes locaux que l'association compte sur le territoire, dont 18 en Île-de-France. Des événements de formation et d'échanges sont organisés au niveau national, mais aussi au niveau local. Les président·es des groupes locaux mettent sur pied un programme annuel de réunions à destination des adhérent·es, sur différents thèmes liés à la GRH. Ces événements ont souvent lieu en semaine, en début de matinée ou en fin de journée. Selon Victor Blanc, président d'un groupe local parisien de l'ANDRH, ces rencontres ont trois objectifs : « monter en compétence sur certains sujets », notamment juridiques, grâce à l'éclairage d'expert·es, « échanger de bonnes pratiques entre pairs », et « développer son réseau ». Les réunions sont aussi investies par les participant·es comme un espace convivial de sociabilité.

Au niveau national, l'ANDRH communique régulièrement dans les médias sur le positionnement de l'association, au gré de l'actualité sociale et politique. Elle participe à diverses consultations initiées par les pouvoirs publics et développe une action de « lobbying et d'influence auprès des cabinets ministériels, à la fois sur la production des lois, mais surtout sur la sortie des décrets », selon la secrétaire nationale adjointe, Florence Robin.

D'après l'ANDRH, les cadres des RH ont réservé un accueil très favorable à la loi « travail » de 2016 et aux ordonnances de 2017. Selon un sondage réalisé par l'association en juin 2017 auprès de ses adhérent·es – dont nous ne maîtrisons pas les conditions de production – 91%, 88% et 74% des répondant·es étaient respectivement favorables à la nouvelle articulation des niveaux de négociation au profit de la négociation d'entreprise, à la possibilité de mettre en place une instance unique de représentation du personnel et à la barémisation des indemnités prud'homales en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse⁷.

Ce sondage, dont l'une des fonctions est de légitimer les positions de l'ANDRH, ne signifie pas que tous les cadres des RH partagent le même rapport aux récentes réformes. En entretien, des enquêté·es ont exprimé

6. Source : <https://www.andrh.fr/pages/statuts-andrh>

7. Les résultats du sondage ont été communiqués lors d'un webinar intitulé « Réformes sociales : où en est-on ? » (août 2017).

une opinion nuancée sur certains aspects des ordonnances Macron, notamment au sujet du plafonnement des indemnités prud'homales. Florence Robin, secrétaire générale adjointe de l'ANDRH, m'explique par exemple que cette mesure ne devrait pas avoir d'effet positif sur l'emploi (« ce qui limite les embauches, c'est le carnet de commandes »), et risque en revanche d'avoir des effets délétères sur la qualité des relations avec les organisations syndicales (« hormis se fâcher avec les syndicats, ça n'apportera pas grand-chose »).

L'opinion des cadres des RH à propos des dispositions prévues par les ordonnances de 2017 dépend pour une part de leurs sensibilités politiques et de leur rapport à leur travail. Par exemple, Laure Saint-André, une jeune cadre RH généraliste, présente la fusion des instances et le développement de la négociation d'entreprise comme « une bonne chose » pour la grande entreprise industrielle où elle travaille. En revanche, ces mesures lui semblent plus discutables pour les PME, dans lesquelles les « représentants sont peut-être un peu plus fliqués ». Cette opinion nuancée gagne à être mise en lien avec ses opinions politiques (« centristes, voire un peu de gauche »), et, plus généralement, avec l'idéal de métier qu'elle défend, qui s'inscrit dans la perspective d'un « humanisme économique » (Salman, 2015), attaché à réconcilier « l'humain » et « l'entreprise ».

Au-delà des questions politiques et idéologiques, la direction de l'ANDRH émet à plusieurs reprises la crainte que les ordonnances ne complexifient à outrance le cadre législatif. Dans un communiqué de presse du 22 février 2017, elle affirme ainsi que les DRH « renouvellent leurs attentes de simplicité des dispositifs réglementaires », et « insistent sur la nécessité de limiter la production normative »⁸.

En effet, les évolutions législatives affectent directement le travail des gestionnaires des relations sociales. Alors que la maîtrise du droit constitue pour elles et eux un enjeu de premier ordre, elle est rendue malaisée par la succession rapide de lois au cours des dernières années. Certains enquêté·e·s reconnaissent, en entretien, avoir de la peine à suivre l'évolution de la réglementation. Cette impression semble largement partagée parmi les cadres des RH, y compris par celles et ceux qui sont professionnalisés dans le domaine de la gestion des relations sociales. Par exemple, Dominique Tardy, titulaire d'un DESS en droit du travail et DRH d'une entreprise des services comptant 5000 salarié·e·s, souligne combien la « surenchère à la réforme », depuis le milieu des années 2010, rend difficile pour les DRH de « rester en ligne » avec le Code du travail.

1.2. Une appropriation inégale des réformes, reflet de l'hétérogénéité du groupe des gestionnaires des relations sociales

Cette difficulté est plus grande encore pour les cadres qui assurent la gestion des relations sociales dans les PME. Le cas de Virginie Salaün, DRH d'une entreprise finistérienne du secteur de la métallurgie, Agroéquip,

8. <https://www.andrh.fr/pressemedias/89/cp-presidentielles-2017-les-drh-prennent-la-parole>

comptant une centaine de salarié·e·s, est révélateur de ce point de vue. Elle témoigne en entretien de sa déconvenue lorsqu'elle a pris connaissance des dispositions relatives à la fusion des instances : « quand on a vu tout ce qu'il fallait faire, c'est vrai que c'était plus perçu comme une contrainte ! » Au-delà du seul enjeu de la mise en place du Comité Social et Économique (CSE), la DRH ne maîtrise pas bien le contenu des ordonnances Macron au regard de la négociation collective.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer la faible propension de Virginie Salaün, comme d'autres DRH de petites structures, à s'intéresser aux récentes réformes et à s'appropriier les dispositifs qu'elles proposent. Tout d'abord, les dirigeant·e·s d'Agroéquip investissent très peu le domaine des relations collectives de travail. La régulation des relations de travail s'opère plutôt selon une logique d'arrangements interpersonnels entre les ouvrier·e·s et l'encadrement intermédiaire. Dans les petites structures, les représentant·e·s du personnel, quand ils ne sont pas tout simplement absents, occupent une place secondaire et fragile, et la négociation collective est peu développée (Farvaque et Lefebvre, 2010). Les compromis productifs autour de la rémunération, du temps de travail ou de l'organisation du travail s'élaborent largement en dehors de la médiation des IRP, et a fortiori des syndicats (Giraud et Signoretto, 2021).

En outre, le degré d'appropriation des réformes par les gestionnaires des relations sociales dépend des modes d'organisation du travail de direction. Là encore, la taille de l'entreprise s'avère déterminante. Dans les entreprises de taille petite ou intermédiaire, il n'existe souvent pas de service juridique, les services RH sont de petite taille – deux salariées dans le cas de Agroéquip –, et comprennent rarement des personnels spécialisés dans le domaine de la gestion des relations sociales, contrairement à ce qu'on observe dans les grandes entreprises (Giraud, Péglise et Penissat, 2014 ; Péglise, 2021). La gestion des relations sociales constitue donc une tâche secondaire dans l'activité des salarié·e·s des RH des petites structures.

Enfin, la capacité inégale des gestionnaires des relations sociales à s'appropriier les récentes réformes du droit du travail dépend pour beaucoup de leur degré de professionnalisation juridique, et donc de leurs profils de formation. Au cours des dernières décennies, les formations spécialisées en droit du travail se sont gestionnalisées (Willemez, 2020) : par exemple, les masters intègrent de plus en plus d'enseignements de gestion, et l'un de leurs débouchés principaux est l'accès aux services RH de grandes entreprises. Ces profils très professionnalisés dans le domaine juridique contrastent fortement avec ceux d'autres cadres des RH. En dépit du contexte de juridicisation de la gestion du personnel (Péglise, 2009), parmi l'ensemble des cadres des ressources humaines⁹, la formation en droit demeure largement minoritaire : moins de 12% d'entre elles et eux ont pour diplôme principal un diplôme en droit ou en science politique (Biaggi, 2021a)¹⁰.

9. Malheureusement, nous ne disposons pas de données statistiques décrivant plus spécifiquement les filières de formation des gestionnaires des relations sociales, car cette catégorie n'existe pas dans l'enquête Emploi. De même, cette enquête ne permet pas de distinguer les formations en droit et en science politique.

10. Selon les estimations que j'ai réalisées à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE (éditions 2014 à 2018). Si cette proportion est sans doute plus élevée parmi celles et ceux qui assurent des fonctions de gestion des relations sociales, elles et ils sont loin d'être systématiquement formé·es en droit.

Les gestionnaires des relations sociales sont nombreux à être issus·es d'autres filières de formation – commerce et gestion, mais aussi filières scientifiques et techniques, ou encore de sciences humaines. Dans ce cas, elles et ils disposent de ressources beaucoup plus limitées pour s'approprier les nouvelles dispositions législatives. C'est le cas de la DRH d'Agroéquip. De manière assez classique dans les petites entreprises et pour les acteur·es situé·es en bas de l'espace professionnel de la GRH, Virginie Salaün vient des métiers de la comptabilité. Après un DESS en gestion des PME, elle travaille comme comptable dans plusieurs entreprises, où elle prend notamment en charge la gestion de la paye. C'est par ce biais qu'elle élargit ses missions à la GRH : dix ans après l'obtention de son DESS, elle est finalement recrutée en qualité de responsable Finance et RH à Agroéquip. Depuis lors, elle n'a pas suivi de formation particulière en droit social.

Du fait de la grande hétérogénéité de ce groupe professionnel (Biaggi, 2021a), les gestionnaires des relations sociales sont donc très inégalement armé·es pour s'approprier les récentes réformes, en fonction de leurs trajectoires sociales – et notamment de leur degré de professionnalisation juridique – et des contextes d'entreprises dans lesquelles elles et ils évoluent. La capacité des acteur·es de direction à s'approprier les récentes réformes gagne aussi à être mise en lien avec leur degré d'insertion dans des espaces managériaux ou patronaux de socialisation au droit.

2 – Les réunions de formation de l'ANDRH, un espace de socialisation à l'actualité juridique

2.1. Un lieu de diffusion des connaissances juridiques... et d'échanges entre professionnel·les

L'ANDRH organise régulièrement des réunions autour de l'actualité juridique. Parfois animés par un·e avocat·e en droit social, parfois par un·e cadre des RH, ces espaces de formation sont prisés par les adhérent·es. Ils ont d'abord pour objectif d'informer ces dernier·es de l'actualité juridique. Par exemple, lors de la formation « Les conséquences de la loi Macron », organisée en septembre 2015, l'intervenante, qui est la collaboratrice de la présidente du groupe local, réalise une synthèse des différents changements induits par cette loi, tout en recueillant les « questions » que les participant·es souhaitent « faire remonter » aux pouvoirs publics par le biais du président de l'association.

11. Les échanges aboutissent d'ailleurs parfois à des débats politiques qui font écho à l'actualité sociale et politique. Par exemple, une discussion émerge, lors de la réunion portant sur le droit à la déconnexion, autour des places respectives à accorder à la négociation collective et à la loi dans la régulation des horaires de travail.

Ces réunions sont aussi conçues par les dirigeant·es locaux de l'ANDRH comme des espaces d'échanges de pratiques. Loin d'être des lieux neutres de transmission de savoirs techniques de nature juridique¹¹, elles constituent également des lieux de débats autour de l'interprétation et de l'appropriation concrète des différents aspects des réformes du droit du travail. Stéphanie Renavot, une avocate, présente ainsi auprès de la quinzaine de participantes la formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expérience » qu'elle anime : « On va se poser des questions pratiques, genre qu'est-ce que vous avez rencontré, vous, comme problématiques quotidiennes de comment on applique Macron ».

Néanmoins, dans les formations observées, la participation est très inégalement répartie entre les cadres des RH présent·e·s. Tout laisse à penser qu'elle rejoue des hiérarchies de légitimité internes à l'espace professionnel : les personnes qui s'expriment le plus sont celles qui occupent des positions privilégiées, soit par leur statut de dirigeant·e local de l'ANDRH, soit par leur position relativement élevée dans l'espace professionnel – cadres de direction d'une grande entreprise, DRH d'une entreprise de taille intermédiaire –, soit par les ressources juridiques dont elles disposent¹². Ces acteur·e·s les plus légitimes qui témoignent de leur expérience lors des réunions participent, en plus des intervenant·e·s, à la socialisation juridique de leurs pair·e·s.

2.2. Des formations favorisant l'intégration de nouvelles stratégies juridiques dans le répertoire d'action des cadres des RH

Lors des réunions juridiques, les intervenant·e·s agissent comme des intermédiaires du droit (Pélisse, 2019), au sens où elles accompagnent les cadres des RH dans l'élaboration de stratégies ajustées aux transformations du droit du travail, facilitant de ce fait l'intégration de nouvelles pratiques dans leur répertoire d'action. J'évoquerai tour à tour, pour aborder ce point, deux des thèmes des réformes de 2016 et 2017 qui ont suscité le plus de débats dans l'espace médiatique, politique et syndical : d'une part, les nouvelles possibilités en matière de négociation collective, et d'autre part, la question de la barémisation des licenciements sans cause réelle et sérieuse.

2.2.1. Faire de la négociation collective un outil de gestion

La décentralisation de la négociation collective et l'élargissement des possibilités de négocier sont des fils rouges des récentes réformes encadrant les relations professionnelles (Porta, 2019), et constituent un sujet régulièrement discuté lors des réunions juridiques de l'ANDRH. Lors de la formation sur la « loi travail », l'intervenante, Stéphanie Renavot, attire l'attention des participantes sur l'intérêt qu'elles peuvent tirer de l'investissement des nouvelles modalités de négociation collective ouvertes par la réforme.

Journal de terrain, « Loi travail et droit à la déconnexion », groupe local B de l'ANDRH, Paris, 11/2016

- L'intervenante présente les injonctions à négocier sur le thème du « droit à la déconnexion ».
- Une RRH (périmètre de responsabilité de 1200 salarié·e·s) d'une grande entreprise du secteur de l'assurance demande : « c'est une incitation ou une obligation de négocier ? Parce que moi, les obligations de négocier, j'en ai ras la casquette ! »
- Stéphanie Renavot répond qu'il s'agit d'une simple incitation. Elle insiste plus généralement sur les nouvelles possibilités de négociation dans l'entreprise offertes par la « loi travail », dont elle se réjouit : « En fait, vous pouvez moduler en fonction des enjeux de votre entreprise. (...). La Loi travail, elle est super bien ! Et d'ailleurs, un gouvernement de droite n'aurait jamais pu faire passer ça. (...)

12. Les matériaux dont je dispose ne permettent pas d'analyser finement la manière dont les prescriptions des intervenant·e·s et des participant·e·s qui s'expriment sont reçues par celles et ceux qui restent davantage en retrait. Ils ne permettent pas non plus, a fortiori, de mettre en regard les propriétés sociales des actrices et acteurs et les conditions de la réception de cette expertise. Pour ce faire, il faudrait construire un dispositif d'enquête différent, combinant systématiquement l'observation de formations avec des entretiens auprès de l'ensemble des participant·e·s.

- Une participante, consultante RH associée d'un cabinet spécialisé en rémunération, la coupe : « Oui, mais ça, ça vaut pour les grandes boîtes... »
- Stéphanie Renavot : « Non, maintenant avec la loi travail, tu peux faire des accords collectifs avec tes IRP, voire avec un salarié mandaté. Maintenant c'est tout à fait simplifié, t'es pas obligée d'avoir des délégués syndicaux. »
- La consultante : « Mais mettons que tu as neuf personnes, tu fais quoi ? »
- Stéphanie Renavot : « Tu prends un salarié mandaté. Tu prends un des neuf et tu lui dis : "bah tiens, est-ce que tu veux te faire mandater par tel syndicat pour négocier sur le temps de travail" ? »
- Une participante [avec ironie] : « Genre la CFE-CGC... »

Cet extrait de journal de terrain montre comment les réunions de l'ANDRH constituent un espace de socialisation à un usage maîtrisé et optimisé du droit de la part des acteur·e·s de direction. L'avocate invite les gestionnaires des relations sociales à se saisir des dispositions de la « Loi travail » pour renégocier des accords sur le temps de travail. Comme d'autres intervenant·e·s et cadres locaux de l'ANDRH, elle articule la réflexion sur les usages de la négociation collective et la question du modelage de la représentation du personnel. L'usage offensif de la négociation collective suppose en effet de disposer de représentant·e·s ajusté·e·s, c'est-à-dire prêt·e·s à collaborer avec l'équipe de direction durant les négociations. Stéphanie Renavot pointe la possibilité, pour les directions de petites entreprises où il n'existe pas de syndicat, de susciter de toutes pièces une représentation du personnel en incitant un·e salarié·e trié sur le volet à se faire mandater. Cette stratégie s'inscrit dans un plus large panel de pratiques, documentées dans des entreprises de taille petite ou intermédiaire, d'implication active des équipes de direction dans la sélection des personnes avec qui elles souhaitent discuter ou négocier en tant que représentant·e·s du personnel et / ou syndicaux (Biaggi 2021b ; Biaggi, Giraud et Sanson, 2021).

Pour les entreprises comptant plusieurs établissements, dans le contexte de la mise en place des CSE, les stratégies de contrôle de la représentation du personnel s'adosent parfois à une réflexion autour des périmètres des IRP. Ainsi, lors de la réunion « Ordonnances Macron : premiers retours d'expérience », Delphine Loustau, la présidente du groupe local, explique les choix opérés concernant l'organisation de la représentation du personnel dans le groupe de restauration dont elle est la DRH, où travaillent 1200 salarié·e·s.

Journal de terrain, « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », groupe local B de l'ANDRH, Paris, 11/2017

– Delphine Loustau : Moi j'ai de tout ! J'ai des entreprises [le groupe dont elle est DRH regroupe six sociétés] où ils s'en foutent, les élections ça leur passe là, et c'est moi qui dois trouver des élus pour pouvoir négocier des accords. Et j'en ai d'autres, la CGT, mais ils sont de toutes les grèves... Et en fait on va vers des CSE inter-entreprises¹³. Donc on va faire sur plein d'activités des CSEI – sauf là où ils sont chiants. [...]

. 13. Selon le Code du travail, lorsque la nature et l'importance de problèmes communs aux entreprises d'un même site ou d'une même zone le justifient, un accord collectif interentreprises peut mettre en place un comité social et économique interentreprises.

- Stéphanie Renavot : Avec des protocoles d'accords préélectoraux ?
- Delphine Loustau : Ouais. Pour diminuer le nombre de structures. Pour avoir moins d'heures de délég'. Donc on va avoir à verser les œuvres sociales et les frais de fonctionnement que je n'ai pas si je multiplie les CSE – ce que je pourrais aussi, puisque c'est pas des établissements, c'est des sociétés. Mais du coup [sans les CSEI], managérialement, tu passes ta vie en réunion, c'est pas possible, donc moi ça m'arrange. Et en plus, ça va leur donner des moyens, donc socialement c'est bien. [...]
- Stéphanie Renavot : Bah écoute, ce sera mon premier, tu me raconteras, la mise en place du CSEI...
- Delphine Loustau : Alors après, il s'avère que je bosse bien avec un syndicat. Que je connais, je m'entends très bien avec quelqu'un de la fédé, qui va me... venir pour le protocole d'accord. Et comme c'est un truc réglo, qui va être bien pour les salariés... [...] Par contre, là où ils sont chiants, je ne touche pas. Je ferais un CSE rien que pour eux, pour ne pas qu'il y ait de porosité avec le reste. »

Comme la définition des périmètres de négociation (Brochard, Cotti-neau, Didry et al., 2021), celle des espaces de représentation peut être saisie de manière stratégique par les directions d'entreprises. Du point de vue de cette DRH, l'enjeu est d'une part, comme cela a été relevé dans d'autres entreprises (Farvaque, 2019), de fusionner les CSE de certaines sociétés afin de limiter le temps consacré aux réunions des IRP et le nombre d'heures de délégation. Dans le même temps, Delphine Loustau souhaite garder une structure de représentation séparée dans la société où les représentant·e·s de la CGT sont les plus contestataires. L'enjeu, du point de vue de la DRH, n'est donc pas tant gestionnaire – réduire les coûts de prise en charge des IRP – que politique et professionnel, au sens où l'objectif est de marginaliser les syndicalistes perçu·e·s comme oppositionnel·le·s et de gagner du temps dans les procédures de consultation. Ce type de stratégie s'inscrit dans le cadre d'une gestion différenciée des représentant·e·s du personnel en fonction de leur étiquette syndicale, qui constitue un élément central de la gestion des relations sociales dans de nombreuses entreprises (Biaggi, 2021a). Comme elle passe par la signature d'un accord pré-électoral, elle suppose que la DRH s'appuie sur une organisation syndicale prête à donner son accord – en l'occurrence Force Ouvrière (FO), avec qui Delphine Loustau entretient des relations de long terme. Pour obtenir le consentement de ce syndicat, la DRH met en avant les moyens financiers supérieurs dont va disposer le CSE inter-entreprises, en matière de budget, grâce à la fusion – le budget étant indexé à la masse salariale du périmètre de l'instance.

2.2.2. Adapter sa pratique de gestion des licenciements au nouveau « barème Macron »

Un deuxième aspect des ordonnances Macron longuement discuté lors de l'une des formations observées a trait au plafonnement des indemnités prud'homales. Cet enjeu est un de ceux qui ont été repérés en premier par

13. Selon le Code du travail, lorsque la nature et l'importance de problèmes communs aux entreprises d'un même site ou d'une même zone le justifient, un accord collectif interentreprises peut mettre en place un comité social et économique interentreprises.

les syndicalistes et les acteur·e·s de direction (Farvaque, 2019). Lors des réunions de l'ANDRH comme dans les entretiens, les cadres des RH présentent la barémisation comme favorable à la direction de l'entreprise. « Le barème est évidemment beaucoup plus avantageux pour les employeurs, et il n'est pas si élevé que ça ! », affirme l'intervenante Stéphanie Renavot, ce à quoi plusieurs participantes acquiescent. Au-delà des montants, le grand intérêt de la barémisation, du point de vue des cadres des RH, est qu'il fait du licenciement « une donnée comptable, prévisible » (Bonnechère, 2020 : 209), et qu'il permet donc de minimiser ce qu'ils appellent le « risque judiciaire ». Tout laisse à penser que cette mesure, qui s'inscrit dans un contexte plus général d'affaiblissement du pouvoir d'appréciation des juges sur la validité des licenciements (Porta, 2019) encourage des pratiques de licenciement à la lisière de la légalité, même si ces pratiques existaient bien sûr dans les années précédant l'introduction du barème. En attestent par exemple ces échanges qui ont lieu lors d'une réunion de l'ANDRH, en septembre 2015.

Journal de terrain, « Les conséquences de la loi Macron », groupe local A de l'ANDRH, Paris, 9/2015

– Anne-Sophie Reynier, directrice des relations sociales d'une filiale d'un très grand groupe français du secteur de l'information et de la communication (83 000 salarié·e·s en France), raconte qu'un membre de la délégation syndicale CGT de son entreprise a diffusé sur les réseaux sociaux, durant une réunion de négociation, des informations « confidentielles » sur l'entreprise. Elle explique : « Moi je voulais attaquer le salarié [aux prud'hommes] mais l'avocat m'a dit : « N'essaye même pas, et n'essaye même pas l'inspection du travail, ça ne marchera pas ».

– Marie Kern (présidente du groupe local A de l'ANDRH, DRH d'un groupe du secteur des services, 1350 salarié·e·s) : Alors, nous on... C'est vrai qu'on y va souvent, on demande les risques à l'avocate, combien ça nous coûtera, puis on y va, quoi. [Sourires.] Après... de toute façon, c'est nous qui paierons. Le problème, effectivement, avec les salariés protégés, c'est d'avoir l'autorisation ou pas, après c'est un bras de fer. Mais sinon... nous, on demande les risques, combien ça coûte, on voit les bénéfico-risques, et hop! [...] À la limite, il vaut mieux payer et avoir fait preuve d'exemplarité. [...]

– Un participant, RRH dans une grande entreprise du secteur de l'intérim, fait remarquer que « payer » ne suffit pas toujours, puisqu'il faut obtenir l'autorisation de l'inspection du travail pour licencier un salarié protégé. Anne-Sophie Reynier, quant à elle, marque son accord avec Marie Kern : « Chez nous, on a fait des licenciements... un peu... voilà! En assumant pleinement. [Elle rit.] L'avantage pédagogique. »

Lors de la formation « Ordonnances Macron : premiers retours d'expérience », Stéphanie Renavot donne des conseils aux participantes concernant la stratégie judiciaire à adopter au conseil de prud'hommes pour tirer parti au mieux du nouveau cadre législatif, notamment en vue de minimiser le montant de la condamnation de l'entreprise dans le cadre d'une procédure prud'homale.

« Il y a un truc intéressant, moi je trouve qu'il faut le plaider chaque fois, c'est que le juge peut déduire de la somme allouée l'indemnité de licenciement. [...] Si vous avez une indemnité versée dans le cadre d'un licenciement, vous pouvez dire : "Il y a déjà eu une réparation du préjudice sur la base de la convention collective." [...] Donc l'idée, c'est de demander au juge de déduire : "OK il a le droit à 6 mois [de salaire] avec Macron, mais il a déjà eu 2 mois l'ICL [indemnité conventionnelle de licenciement], donc vous ne condamnez qu'à 4 mois". Même si c'est malheureusement à titre facultatif, nous on aurait aimé que ce soit à titre obligatoire [elle sourit], mais si on ne le plaide pas, évidemment que le juge ne va pas y penser, hein. Donc ça, c'est quelque chose qu'il faut dire, avoir en tête ou dire à vos avocats, de le mettre dans les conclusions. »

L'avocate donne également des éléments d'interprétation concernant les conséquences de l'introduction du barème sur la dynamique plus générale des contentieux. Comme plusieurs dirigeantes locales et nationales de l'ANDRH rencontrées, l'avocate fait l'hypothèse d'une stratégie de requalification, par les salarié·e·s et les syndicalistes, des griefs qui sont les leurs sous l'angle de la discrimination et du harcèlement, précisément car ces deux champs échappent au plafonnement des indemnités prud'homales¹⁴. Elle propose une stratégie visant à anticiper et à empêcher d'éventuelles tentatives de contournement du plafonnement par les salarié·e·s.

Journal de terrain, « Ordonnances Macron : premiers retours d'expériences », groupe local B de l'ANDRH, Paris, 11/2017

Stéphanie Renavot : « À mon avis, on va avoir plus de dossiers de harcèlement, puisque ça permet de sortir du barème Macron, et ça coûte plus cher que le barème ». Elle conseille donc de développer des dispositifs de prévention du harcèlement moral et sexuel :

« C'est important que vous ayez conscience de ça, et que vous prévoyiez des justificatifs de ce que vous allez faire en tant que RH, pour avoir des dossiers plus construits le jour où vous aurez besoin d'aller aux prud'hommes et éviter les condamnations lourdes. Ou même pas d'aller aux prud'hommes, de négocier [avec le salarié] et de pouvoir dire : "Voilà, on a mis en place tout ça, donc on n'a rien à se reprocher. Non, il n'y a pas de harcèlement, on a une conclusion négative sur le sujet, donc bah allez-y, hein, assignez-nous [en justice], mais nous on est droit dans nos bottes et on a fait ce qu'on avait à faire". »

– Stéphanie Renavot conseille aux cadres des RH, a minima, d'élaborer un « règlement intérieur, un code de conduite » ou d'organiser « une formation sur l'éthique dans l'entreprise ». Elle évoque également la mise en place de « hotlines » pour prévenir le harcèlement sexuel et la conduite d'« investigations », en collaboration avec le CHSCT, en cas de suspicion de harcèlement moral. Elle mentionne en passant que son cabinet propose de telles prestations d'investigation.

14. Si le juge établit que le licenciement est intervenu en lien avec des faits de harcèlement moral ou sexuel, ou en application d'une mesure discriminatoire, le plafonnement des indemnités prud'homales ne s'applique pas.

Stéphanie Renavot, participe, au travers de ces conseils, à un double mouvement de légalisation des pratiques, c'est-à-dire d'alignement des pratiques de gestion sur les règles juridiques, et d'endogénéisation organisationnelle du droit, qui consiste à « faire entrer » les pratiques [existantes] dans un nouveau cadre juridique qui sera jugé conforme à la loi » (Pélisse, 2011 : 50). En effet, lors de cette réunion, le déploiement de dispositifs de prévention du harcèlement est d'abord présenté comme un moyen de protéger les directions d'éventuelles condamnations, et non comme un but en soi. Les pratiques de management en elles-mêmes, et les effets des modes d'organisation du travail sur la survenue du harcèlement ne sont pas du tout questionnés. Selon Stéphanie Renavot, la mise en place de dispositifs formalisés de prévention du harcèlement peut suffire à délégitimer une plainte judiciaire de harcèlement (« on a mis en place tout ça, donc on n'a rien à se reprocher »). La stratégie qu'elle défend témoigne et participe d'un processus de « procéduralisation du droit » (Pélisse, 2011) et d'une forme de déférence judiciaire (Edelman, 2016) : le développement de procédures internes aux organisations tend de plus en plus, aux yeux des acteur·e·s des institutions judiciaires, à suffire à prouver leur conformité légale (Edelman et Suchman, 1999). Dès lors, l'avocate participe à rationaliser les pratiques de gestion des professionnel·le·s des relations sociales, en les aidant à minimiser les risques judiciaires à moindre coût, sans transformer en profondeur les pratiques managériales.

Soulignons toutefois que l'appropriation de ces stratégies par les participant·e·s ne va pas de soi, en raison de la faiblesse des moyens alloués aux départements de GRH. Ainsi, lorsque Stéphanie Renavot conseille de prévoir des lignes d'écoute et des procédures d'investigation en cas de suspicion de harcèlement moral ou sexuel, plusieurs professionnelles réagissent en soulignant le manque de temps et de moyens dont elles disposent pour réaliser ces procédures. L'une remarque que la mise en place d'une hotline coûte très cher. Une autre, DRH d'une entreprise commerciale de 1400 salarié·e·s, explique avoir renoncé à interroger l'ensemble du service – treize personnes –, à la suite d'une accusation de harcèlement sexuel d'un salarié par son collègue, dont elle doute par ailleurs de la véracité, au motif que « ça représente deux jours [de travail] à temps plein ». L'observation de la formation atteste ainsi tout à la fois de l'importance des espaces de l'AN-DRH dans la socialisation des praticien·ne·s des relations sociales à de nouvelles stratégies juridiques, et des obstacles organisationnels à leur appropriation.

Conclusion

Au-delà de la satisfaction manifestée par les organisations professionnelles des cadres des RH à l'égard de la loi « travail » et des ordonnances « Macron », les conditions de réception de ces mesures apparaissent très contrastées selon les acteur·e·s et les types d'entreprises. La capacité des acteur·e·s de direction à s'approprier les différentes réformes – et l'intérêt qu'il·elle·s portent à ces dernières – est dépendante de leurs profils de formation, et notamment de leur degré de professionnalisation juridique, mais

aussi des configurations d'entreprises dans lesquelles ils travaillent et de leur inscription plus ou moins forte dans des espaces professionnels de socialisation juridique. De ce point de vue, la variété des modes d'appropriation des récentes réformes est révélatrice de la grande diversité interne des mondes et des enjeux de la GRH (Biaggi, 2021a), que masque la focalisation de l'attention médiatique, politique – et parfois scientifique – sur les plus grandes entreprises, où les directions des ressources humaines sont très professionnalisées.

Cet article apporte de premiers éléments sur la manière dont les dispositions des récentes réformes sont discutées et débattues dans les espaces de formation et d'entre-soi professionnel que sont les réunions des groupes locaux de l'ANDRH. Il atteste du rôle d'intermédiaires du droit (Pélisse, 2019) joué par les juristes et les cadres des RH qui interviennent dans les associations professionnelles. Les intervenant·e·s accompagnent les DRH dans le décryptage de l'actualité juridique et dans l'élaboration de stratégies adaptées, facilitant de ce fait l'intégration de nouvelles pratiques dans leur répertoire d'action.

Cette recherche montre tout l'intérêt d'investiguer par observation participante ces arènes de formation et d'échanges de pratiques propres aux cadres des RH et aux dirigeant·e·s, qui ont étonnamment fait l'objet de très peu d'enquêtes empiriques. Elles constituent pourtant une porte d'entrée intéressante pour analyser les savoir-faire et les stratégies juridiques diffusés par les expert·e·s auprès des praticien·ne·s des relations sociales. Combiné à la réalisation systématique d'entretiens avec les participant·e·s, un dispositif d'enquête de ce type pourrait être utilement mis à profit pour éclairer les conditions de réception et d'appropriation de cette expertise juridique par les cadres des RH, en fonction de leurs trajectoires sociales et des caractéristiques des entreprises dans lesquelles elles et ils travaillent.

RÉFÉRENCES

- Barthélémy, M., Groux, G. (2012), « Dans l'entreprise, une démarche résolument pragmatique ». In : Barthélémy M. et al. (éd.), *Le réformisme assumé de la CFDT. Enquête auprès des adhérents*, Presses de Sciences Po, Paris, pp.63-104.
- Biaggi, C. (2021a), *Quand les "relations sociales" sont un travail. Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, thèse de doctorat en sociologie, École Normale Supérieure de Paris – PSL.
- Biaggi, C. (2021b), « Une négociation sans contrepartie ? Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle », in *Socio-économie du travail*, vol. 2, n°10, pp.129-159.
- Biaggi, C., Giraud, B., Sanson, D. (2021), « À quoi servent les RP non syndiqué·e·s ? Pratiques et usages de la représentation du personnel dans les TPE-PME ». In : Giraud, B., Signoretto, C. (éd.), *Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport de recherche DARES, Tome 1, LEST, pp.189-227.
- Bonnechère, M. (2020), « La philosophie juridique des réformes en cours », in *L'Homme & la Société*, vol. 1, n°212, pp.195-215.

- Brochard, D., Cottineau, C., Didry, C. (2021), « La négociation d'«entreprise» en pratiques. Pluralité des configurations et stratégies des acteurs », in *Socio-économie du travail*, vol. 2, n°10, pp. 65-93.
- Didry, C. (2020), « Du mot à la chose : le travail (dé)construit par le droit ? Du travail normatif à la normativité du travail », in *L'Homme & la Société*, vol. 1, n°212, pp.127-167.
- Edelman, L.B. (2016), *Working Law : Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, University of Chicago Press, Chicago and London.
- Edelman, L.B., Suchman, M.C. (1999), « When the "Haves" Hold Court: Speculations on the Organizational Internalization of Law », in *Law and Society Review*, n°33, pp. 941-992.
- Ethuin, N., Yon, K. (2014), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Éditions du Croquant, Vulaines-sur-Seine.
- Farvaque, N. (2019), Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail, rapport d'études DARES, ORSEU-Amnyos.
- Farvaque, N., Lefebvre, M. (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », in *La Revue de l'IREES*, vol. 3, n°66, pp.5-34.
- Gantois, M. (2016), *La négociation collective en France : institutions, usages et pratiques. Contribution à une sociologie politique des relations professionnelles*, thèse de doctorat en science politique, Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Giraud, B. (2009), *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de doctorat en science politique, Université Paris I.
- Giraud, B., Pélisse, J., Penissat, E. (2014), Gérer, négocier, résister : une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui), Rapport de recherche DARES, Printemps.
- Giraud, B., Signoretto, C. (2021), Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel, Rapport de recherche DARES, Tome I, LEST.
- Narritsens, A., Pigenet, M. (2014), *Pratiques syndicales du droit. France XXe-XXIe siècles*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Pélisse, J. (dir.) (2021), Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000, rapport de recherche DARES, CSO.
- Pélisse, J. (2019) « Varieties of Legal Intermediaries: When Non-Legal Professionals Act as Legal Intermediaries », in *Studies in Law, Politics, and Society*, vol. 81, pp.101-128.
- Pélisse, J. (2011), « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », in *Droit et Société*, vol. 1, n°77, pp.39-65.
- Pélisse, J. (2009), « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », in *Politix*, vol. 2, n°86, pp.73-96.
- Politix (dossier de revue) (2017), « Justice au travail », vol. 2, n°118.
- Porta, J. (2019), « Le droit du travail en changement. Essai d'interprétations », in *Travail et Emploi*, vol. 2, n°158, pp.95-132.
- Salman, S. (2015), « Le temps des coaches ? Trajectoires typiques d'une nouvelle figure du "nouvel esprit du capitalisme" », in *Travail et Emploi*, vol. 3, n°143, pp.59-73.
- Willemez, L. (2020), « Le tournant entrepreneurial du droit du travail en France (1982-2017). Politiques néo-libérales, aggiornamento académique et espace de production d'un "sens commun" », in *L'Homme & la Société*, vol. 1, n°212, pp.169-194.
- Yon, K., Bérourd, S. (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression. Quelques éléments de réflexion », in *Agone*, vol. 1, n°50, pp.159-173.



Les pratiques syndicales saisies par la logique électorale

Une approche ethnographique

Timoté Hebert

Résumé : Depuis la réforme des règles de la représentativité syndicale en 2008, le score aux élections professionnelles est devenue une préoccupation majeure pour les acteurs syndicaux en quête de représentativité. Dans le secteur de la propreté fortement marqué par la précarité de l'emploi et du travail, la hausse du nombre d'inscrit·es et de la participation peuvent être appréhendées à partir d'une analyse fine du travail syndical autour des élections professionnelles. En s'appuyant sur des enquêtes ethnographies réalisées à différentes échelles, sein d'une section, d'un syndicat et de sa fédération, l'article rend compte de la place désormais prise par des stratégies électoralistes dans l'action déployée par les responsables syndicaux et de la façon dont celles-ci ont des conséquences sur la façon de construire les listes et d'entretenir des liens aux salarié·es.

Mots clés : Syndicat ; Propreté ; Élections ; Représentation ; Représentativité.

I – Introduction

Depuis 1945, des élections professionnelles se déroulent dans les entreprises afin d'y élire des représentants des salariés au sein d'instances de représentation du personnel. En 2008, la loi « portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail », a étendu le principe électoral au niveau de la branche et au niveau interprofessionnel, indexant la détermination de l'ensemble des moyens d'action institutionnels et économiques des syndicats sur le modèle d'une démocratie sociale élective (Yon, 2018). Ainsi, la représentativité des acteurs syndicaux, auparavant irréfragable et arbitrairement décrétée par l'État, est devenue temporaire et dépendante des scores aux élections dans les entreprises (Giraud et al., 2018). Ces transformations ont fait l'objet d'un certain nombre de recherches qui ont analysé le processus et les résultats de la mesure de l'audience des organisations syndicales (Labbé, 2019 ; Haute, 2019), les enjeux du scrutin en entreprise, la nouvelle place qu'il occupe dans les stratégies des acteurs syndicaux (Béroud et al. 2011 ; Béroud et al. 2013 ; Yon, 2012). Elles s'accordent pour critiquer le vote comme simple expression démocratique de l'opinion des travailleurs et travailleuses vis-à-vis d'une organisation syndicale ou d'un collègue de travail et soulignent le besoin d'interpréter les résultats électoraux à l'aune des différentes configurations dans lesquelles se déroulent les élections. Au niveau des entreprises, les rapports économiques et sociaux structurant l'activité et « les différentes conditions matérielles d'organisation des scrutins et de mobilisation des électeurs » (Giraud et al., 2018, p106) apparaissent ainsi comme une clé indispensable pour comprendre le sens du vote et des résultats (Béroud et Yon, 2014).

Timoté Hebert est
doctorant en sociologie
au sein de l'Université
Gustave Eiffel, membre
du LATTs (Laboratoire
Techniques Territoires
et Sociétés.)
courriel : [timote.
hebert@enpc.fr](mailto:timote.hebert@enpc.fr)

Dans le secteur du nettoyage¹, cette analyse est d'autant plus nécessaire que ses caractéristiques le rendent très peu propice à l'expression libre et informée des salariés dans les entreprises. En effet, en tant qu'activité de main d'œuvre peu valorisée, la gestion économique et salariale des entreprises (Valentin et Devetter, 2021) associée à la précarité des profils des salarié·es (peu qualifié·es, faiblement rémunéré·es, féminisé·es, âgé·es, issues de l'immigration) rendent ces dernier·es particulièrement sensibles aux différentes formes de domination structurant l'activité (Nizzoli, 2015 ; Reyssat, 2015 ; Doumenc, 2022). A cet égard, il est nécessaire d'insister sur les problématiques posées par la sous-traitance, caractéristique du secteur, sur les communautés de travail à l'échelle des entreprises (Denis 2018 ; Thévenot et al., 2021). Les salarié·es, bien que travaillant pour le même employeur, sont dispersé·es sur des sites différents et peuvent ne jamais partager d'espace commun (Denis, 2009). Leur difficile intégration dans la communauté de travail est renforcée par l'article 7 de la convention collective qui assure la reprise des salarié·es lors des passations de marché par l'entreprise entrante. Le vote à distance (électronique ou postal), bien que communément employé dans le secteur pour répondre aux problèmes posés par la dispersion des salarié·es lors des élections, n'apporte pas de solution à la difficulté de mener campagne. Par ailleurs, le manque d'intégration des travailleurs et travailleuses dans la communauté de travail (Haute, 2020), leur faible aptitude à lire, écrire ou utiliser l'informatique ne devrait pas non plus permettre d'assurer une participation élevée aux scrutins électoraux. Paradoxalement, on constate un taux de participation électorale conséquent avec une croissance du nombre d'inscrits et de votants lors des trois dernières mesures de l'audience électorale (voir Tableau 1).

Tableau 1 : Évolution du taux de participation aux élections professionnelles dans le secteur de la propreté depuis la réforme de 2008.²

Cycles	Inscrit·es	Votant·es	Taux de participations
2009-2013	219 527 (20 710)*	72 108 (1 547)	32,85
2014-2017	245 869 (23 185)	86 774 (1 157)	35,29
2018-2021	319 572 (31 612)	112 698 (1 319)	35,26

*Part des salarié·es des TPE

Ces résultats ne peuvent être expliqués ni par la meilleure prise en compte du vote des TPE de la branche, ni par l'augmentation de la part des procès-verbaux conformes dans la mesure de l'audience (98,55% pour la mesure interprofessionnelles de 2017³). Il semble également difficile de supposer que la hausse du nombre d'inscrits ne soit due qu'à la recombinaison des périmètres des instances de représentation à la suite de la mise en place du Comité Social et Économique (CSE) en 2017. L'article interroge ainsi la façon dont ces évolutions sont avant tout liées à la place accordée aux

1. Ici délimité au périmètre de la convention collective des entreprises de propreté et services associés.

2. Merci à Tristan Haute pour ces données tirées des Mesures d'Audience de la Représentation Syndicale (MARS).

3. Contribution de la CFDT à la DGT, 5 mars 2018.

élections dans le travail des acteurs syndicaux et à l'intensification des stratégies électoralistes, c'est-à-dire prioritairement tournées vers la quête de résultats électoraux, dans le secteur de la propreté à la suite de la réforme de 2008.

A contrario des travaux existant sur les élections professionnelles, celui-ci s'appuie principalement sur un important travail ethnographique. L'enquête a été menée sur deux terrains distincts dans le cadre d'une thèse de doctorat : l'un dans un syndicat de la propreté d'Ile de France (IDF) et de sa fédération de rattachement (CG1⁴), l'autre au niveau d'une section syndicale (CFDT) en Auvergne (Encadré 1). Le matériel recueilli permet de rendre compte de l'évolution des pratiques syndicales, des arbitrages dont elles font l'objet en interne, et de la façon dont elles s'articulent aux pratiques électorales des salarié·es. L'article présente le rapport aux élections des différents niveaux de représentation syndicale du haut – la fédération et le syndicat (partie I) – vers le bas – la section syndicale (partie II). Il souligne une logique électorale commune tout au long des échelles de représentations malgré des configurations qui leur sont propres. La croissance du nombre d'inscrits apparaît en partie liée à une diminution du nombre de carences de listes électorales dans les entreprises orchestrée par les organisations syndicales. Par la suite, la hausse de la participation, puis son maintien en période de confinement, se présente à l'aune de l'enquête, comme le résultat du travail de campagne très électoraliste mené par les acteurs syndicaux dans les entreprises du secteur.

Encadré 1 : Présentation des terrains d'investigation

Le travail de recherche réalisé pour cet article s'inscrit dans le cadre d'une thèse. Il prend appui sur deux terrains d'enquête, deux longues ethnographies et une quarantaine d'entretiens.

Sur le premier terrain, j'accompagne depuis 2019 les représentant·es d'une section syndicale CFDT de CDP, une agence de nettoyage anonymisée du Puy de Dôme (entre 350 et 450 salariés). Le délégué syndical, Martin, est également mon père⁵. Les moments de participation et d'observation ont été complétés par une série d'entretiens avec des représentant·es de l'ensemble des sections syndicales concurrentes (CGT et FO) et avec deux responsables de l'entreprise autour des enjeux des élections, de la composition des listes, des campagnes et des pratiques en vigueur.

La seconde immersion a été menée dans un syndicat du nettoyage en Ile de France (IDF) et dans sa fédération de rattachement (CG1). A raison de 3 à 5 jours par semaine sur une période de 10 mois entre 2021 et 2022, j'ai assuré pour le syndicat une série de tâches administratives, des permanences, des mandats de représentant pour la négociation d'accords préélectorales, etc. Ma présence dans les locaux est encore effective lors de la rédaction de cet article, ce dont j'ai profité pour discuter des conclusions ou préciser certains éléments.

4. CGI fait partie des trois organisations les plus représentatives au niveau interprofessionnel. Celles-ci ont été anonymisées (CG1, CG2 et CG3) dans le traitement du matériel issu du terrain en IDF en raison des pratiques électorales frauduleuses exposées

5. Sur les effets de cette relation, voir Fisson et Hebert, à venir.

2 – Le syndicat de la propreté IDF et sa fédération de rattachement face aux élections en entreprise

Pour le syndicat de la propreté et sa fédération, la réforme de 2008 marque une transformation dans leur rapport aux élections. Les enjeux de représentativité en entreprise, de branche et interprofessionnel les invitent désormais à placer les élections au coeur de leurs préoccupations.

2.1. Un travail de concert en quête de représentativité

Si pour le syndicat le jeu des élections n'est pas nouveau, la réforme a participé à intensifier la bataille électorale. Selon le Secrétaire Général (SG), Madjid, les raisons de cette évolution résident dans celles des règles encadrant la négociation. Au niveau des entreprises un score de 10% des suffrages exprimés est désormais nécessaire pour nommer un Délégué Syndical (DS). Il souligne également « le besoin d'obtenir 50% et non plus 30% des suffrages afin de pouvoir signer des accords en interne invitant les acteurs syndicaux en entreprise à devoir redoubler d'effort » pour les élections⁶. Ces chiffres prennent en pratique la forme d'un objectif à atteindre selon les possibilités de score estimés par l'organisation. « L'essentiel » pour Madjid peut ainsi varier entre assurer 10% ou 50% des suffrages en fonction des configurations dans l'entreprise concernée par les élections. Néanmoins, le poids de ces dernières dans le travail du syndicat est d'abord justifié par le SG à l'égard des enjeux de représentativité au niveau de la branche.

« Aujourd'hui le problème c'est quoi ? C'est d'abord ma représentativité dans la branche [...]. Après la branche, il y a les entreprises » (Madjid, sept. 2022).

Au niveau des branches, la représentativité et le poids des organisations syndicales sont mesurées depuis 2008 à partir de l'agrégation des résultats des scrutins de l'ensemble des entreprises qui s'y rattachent⁷. Cette échelle de représentation est d'abord attribuée aux activités de la fédération. La préoccupation du SG du syndicat pour celle-ci s'explique de deux façons. D'une part, l'entreprise n'est pas le niveau de négociation le plus productif dans le nettoyage au contraire de la branche (Denis, 2008). D'autre part, le syndicat et sa fédération nouent une relation de forte proximité. Les deux tiers des Délégués Syndicaux Centraux (DSC)⁸ nommé·es par la fédération proviennent ainsi du syndicat, dont Madjid qui est aussi membre du bureau fédéral et a par le passé assumé des missions de négociation au niveau de la branche dans des délégations.

Cette proximité est d'abord facilitée par le partage de leurs locaux. Le syndicat, au rez-de chaussée, est hébergé par la fédération dont les bureaux sont au premier étage. Un espace tisanerie est en commun. Les secrétaires et militant·es sont ainsi amené·es à se côtoyer régulièrement. Elle s'explique ensuite par la superposition de leur périmètre de représentation respectif. La masse de travailleurs de la propreté en IDF invite la fédération à s'impli-

7. Pour être représentatives à cette échelle, les organisations syndicales doivent obtenir 8% des suffrages.

8. Selon le secrétaire fédérale du secteur.

quer dans les activités du syndicat. La région compte un tiers des salarié·es du secteur, soit plus de 182 000 individus, et 26.7% des établissements ⁹. Représenter le nettoyage consiste alors pour une grande part à assurer la représentation des salarié·es en IDF. De plus, au-delà même de la propreté, « le champ de compétence de la fédé c'est un million de salariés. Donc le nettoyage en IDF c'est quasiment un cinquième du champ de compétence de la fédé. C'est pas anachronique qu'on lui apporte un sérieux soutien » souligne le précédent SG¹⁰. Réciproquement, le travail du syndicat s'étend en dehors de l'IDF via l'activité de ses représentant·es en entreprise. En effet, l'exercice de représentation de ces dernier·es n'est pas contraint aux limites régionales mais à celles des entreprises dans lesquelles iels opèrent.

Cette relation entre les deux organisations les amène à travailler de concert à l'égard des élections. Les enjeux de représentativité de branche sont intégrés par le syndicat qui peut compter à son tour sur le soutien de la fédération dans son travail électoral au niveau des entreprises. L'amélioration des résultats aux élections est envisagée par les deux organisations à travers deux leviers : l'extension de la couverture du corps électoral (partie 2.1) et la supervision par le syndicat dans une approche électoraliste des campagnes en entreprises (partie 2,3).

2.2. Étendre sa couverture électorale

Avoir une liste en lice à une élection est un préalable pour que les salarié·es puissent s'exprimer en sa faveur. Lors du cycle électoral de 2014 à 2017, respectivement 70.9% , 65,8% et 53.2% des salarié·es ont eu la possibilité de voter pour une liste CFDT, CGT et FO, à savoir les trois organisations avec la meilleure couverture électorale (Haute, 2019, p.117). Ces résultats pointent une marge de progression électorale encore possible pour ces organisations via une augmentation de leur présence aux élections des différentes entreprises. Plusieurs actions ont été mises en place à cette fin par le syndicat de la propreté et sa fédération. En premier lieu, une réorganisation en interne afin que les invitations à participer aux élections parviennent au bon interlocuteur. Il n'est pas rare que les entreprises accomplissent leur obligation d'invitation à participer aux élections en envoyant un courrier à la confédération, une union locale ou départementale. Cependant, du fait que ses membres sont issus du secteur, le syndicat du nettoyage est jugé comme le plus pertinent pour y répondre et présenter une liste. Les enquêté·es expliquent alors travailler à une redirection des courriers vers celui-ci. L'intention est de systématiser la participation de l'organisation aux élections tout en donnant la priorité à certaines entreprises.

9. Les chiffres de la propreté. (2022), <https://www.calameo.com/read/002881275365a334f7871?view=book&page=L>

10. Cahier de Terrain (Cdt), sept. 2022.

Laila (SG de la fédération) et Madjid mangent ensemble et discutent des élections, des nouvelles implantations et en particulier, de celles à prioriser. La discussion est menée par Laila. Les priorités sont ainsi ordonnées :

- La première, aux entreprises avec des carences aux élections. C'est-à-dire, sans aucune liste en lice.

- La seconde, aux entreprises avec des listes et candidats sans étiquette, « de second tour », ou des syndicats pas encore représentatifs.
- En troisième sont évoquées les entreprises avec une seule section syndicale implantée. Les entreprises avec trois ou quatre syndicats déjà présents sont explicitement mises de côté. La raison apparaît suffisamment évidente: il est plus difficile d'y obtenir des résultats électoraux intéressants¹¹.

La discussion s'accompagne d'initiatives. Au niveau de la fédération, la SG s'applique à récupérer les procès-verbaux des dernières élections dans les grands groupes du secteur et à cartographier dans un tableur excel les carences et les implantations syndicales par établissements. La pratique est nouvelle et a pour objectif d'augmenter efficacement les implantations en classant les entreprises selon la concurrence syndicale interne. Si nécessaire, est envisagée la possibilité de présenter une liste de salarié·es, quels qu'ils soient, démarché·es au hasard. Être en lice apparaît comme l'unique prérequis pour capter des voix qui alimenteront la représentativité de branche et interprofessionnelle. La « pêche »¹² aux candidat·es, avec pour hameçon des heures de délégation et le statut de salarié·e protégé·e, est jugée suffisamment attractive dans ce secteur marqué par la précarité. Pour la SG de la fédération les élections sont ainsi envisagées comme une simple procédure pour justifier de la représentativité de l'organisation. Les qualités des représentant locaux, faute de choix, n'ont pas beaucoup d'importance, d'autant plus que leurs missions dans les entreprises ne sont pas considérées comme du syndicalisme (voir Bérout et Duchêne, 2018) :

Durant la pause de midi[...] Laila revient sur la proposition d'article que je lui ai préalablement soumis à destination de la revue Les Mondes du Travail. A propos de ce que j'avance en fin de document, c'est à dire l'idée que l'obsession électorale tendrait à mettre au second plan les enjeux même du scrutin, elle me commente qu'ils, c'est à dire la fédération, se moquent de ce qui se passe dans les CSE ou au niveau des entreprises. Le travail qui s'y fait n'est pas du travail syndical à ses (leurs?) yeux. [...] Pour la fédération, le CSE n'a pas « vocation à l'émancipation de la classe ouvrière » (Laila). Elle prend l'exemple de la billetterie et des bons cadeaux: l'œuvre sociale pourrait travailler à l'émancipation, explique-t-elle, mais ce que souhaitent les salarié·es, ce n'est pas ça, mais plutôt des avantages en nature.¹³

Du côté du syndicat, Madjid profite des réunions des membres du bureau syndical ou à destination des délégué·es pour effectuer le point sur la dernière mesure de l'audience électorale et réaffirmer la priorité donnée aux élections en début de cycle. Le travail électoral dans les grandes entreprises est salué. Mais la progression de l'organisation est aussi associée aux nouvelles implantations dans les entreprises de 50 à 300 salariés vers lesquelles le syndicat ne se serait tourné que depuis 2012¹⁴. Ces entreprises semblent constituer une réserve de voix dans laquelle Madjid invite à aller piocher probablement du fait de leur accessibilité et de la moindre concu-

11 Cdt, oct. 2021.

12. Je reprends l'expression d'un secrétaire de l'UD FO à Clermont Ferrand (2019) qui m'expliquait procéder de la même façon.

13 Cdt, mai 2022.

14 Cdt, réunion des DS, avril. 2022.

15 Cdt, réunion du bureau syndical, nov. 2021.

rence syndicale en leur sein. Il insiste alors sur l'importance « des camarades multi-employeurs »¹⁵ (33% des salarié·es cumulent deux emplois différents dans la propreté¹⁶). En effet, bien qu'ils ne soient pas autorisé·es à se présenter sur des listes électorales dans deux entreprises différentes, iels sont encouragés à travailler à l'installation de nouvelles sections dans celles où iels ne sont pas élu·es.

Ainsi, dès la préparation des élections par le syndicat et sa fédération, les organisations laissent entrevoir la logique électorale dans laquelle elles s'inscrivent. La représentativité est abordée sous l'angle d'un score qu'ils cherchent d'abord à gonfler par une meilleure couverture électorale. En ciblant prioritairement les entreprises avec des carences en candidat·es, elles participent à augmenter le nombre d'inscrit·es comme présentés dans le Tableau 1. Dans un second temps, accroître le nombre de « votant·es » dans les entreprises suggère d'y mener campagne efficacement, une responsabilité qui revient au syndicat et à ses militant·es issu·es du secteur.

2.3. Produire le vote des salarié·es

Le gros du travail de campagne est réalisé par les leaders locaux, notamment les DS, et leur section dans les entreprises en période d'élections. Le syndicat peut être employé par ces dernier·es comme un outil pour mobiliser des salarié·es extérieur·es à l'entreprise en campagne. En effet, l'article 7 de la convention collective permet aux syndicalistes d'avoir une connaissance élargie des employeurs et favorise alors les réseaux de connaissance mobilisables inter-entreprise. Des demandes d'aide sont ainsi régulièrement partagées dans le groupe whatsapp des DS.

Autrement et pour l'essentiel, le syndicat assure la supervision et l'accompagnement des campagnes via des militant·es proches du bureau et souvent expérimenté·es¹⁷. Ils participent à la négociation des accords pré-électorales, s'assurent de leur respect dans la construction et le dépôt des listes, conseillent, travaillent les professions de foi, font de la propagande, pressent et activent les leaders locaux, etc. Indirectement, ce travail de suivi permet aussi l'évaluation par l'organisation des leaders locaux dont la position peut être revue. In fine, c'est bien le syndicat qui valide les listes et nomme les délégué·es.

L'ensemble de ce travail électoral laisse à nouveau apparaître une rationalisation des élections par le syndicat dans un objectif de maximisation de ses résultats. Les caractéristiques du secteur présentées en introduction comme des limites au bon déroulement des élections en entreprise sont connues et exploitées afin de solliciter et de contrôler le vote des salarié·es. A cette fin, le choix des candidat·es est capital. Lors de la construction des listes, les préférences de l'organisation vont pour les salarié·es au réseau mobilisable le plus important. Celui-ci repose sur la position qu'ils occupent dans l'entreprise¹⁸ et parmi les travailleurs et travailleuses¹⁹. Sont ainsi valorisés dans le choix des candidat·es les chef·fes d'équipes, les

16. Les chiffres de la propreté. (2022), <https://www.calameo.com/read/002881275365a334f7871?view=book&page=1>

17. Les déplacements en dehors de l'IDF sont pris en charge par la fédération.

18. Selon leur place dans l'organisation du travail, leur ancienneté, leur niveau de qualification, la taille du chantier sur lequel iels travaillent, etc.

19. Selon leur appartenance à une communauté interne à l'entreprise (linguistique, ethnique, religieuse, issue d'un même foyer), l'état de leurs rapports interpersonnels avec les autres salarié·es, sa réputation, etc.

membres influents des communautés internes à l'entreprise (Denis, 2009), les salarié·es multi-sites, les salarié·es qui en cooptent d'autres.

Il est attendu des candidat·es qu'ils exploitent leurs positions, et les rapports qui en découlent, pour solliciter le plus grand nombre de salarié·es et de s'assurer du syndicat pour lequel iels votent. Dans le cadre d'élections à distance, communément adoptées dans le secteur, les salarié·es reçoivent à leur domicile une enveloppe à poster avec l'ensemble des bulletins, ou bien, des identifiants permettant de voter électroniquement depuis un appareil informatique. Le syndicat invite alors ses candidat·es à « accompagner », « aider » les salarié·es en votant à leur côté, voire à récupérer directement leur matériel de vote et de voter en leur nom. Ces pratiques supposent un rapport de domination, de solidarité ou de confiance souvent entremêlés dans les faits. Le ou la salarié·e qui collecte cumule généralement une position hiérarchique dominante dans le travail, une identité le liant à une communauté dans l'entreprise et de probables relations de camaraderies avec certain·es collègues. Peu enclin à voter par eux-mêmes et sensibles aux rapports qui structurent l'activité, le contrôle de « l'expression » des salarié·es (Gantois, 2014) lors des élections est en fait facilité par le vote à distance qui supprime la protection de l'isoloir. Si la pratique est évidemment frauduleuse, son poids sur les résultats ne semble pas marginal tant elle apparaît commune. J'y participe moi-même directement. Un mercredi²⁰, alors que je tiens la permanence, deux chefs d'équipe et candidats à une élection déposent au locale, à la demande de Madjid, une trentaine d'enveloppes de vote récupérées auprès des salarié·es de leur site. Elles ne sont pas encore scellées. Madjid me demande de vérifier leur contenu puis de les déposer dans plusieurs postes afin que la fraude n'apparaisse pas trop évidente²¹. Je reviendrais plus tard lors d'une discussion avec lui sur cette pratique qu'il participe à organiser directement au niveau du syndicat qu'il me dit nouvelle et liée à la réforme de 2008. « Tu sais bien que je suis secrétaire général du syndicat » justifie-t-il, rappelant ainsi l'objectif de représentativité de l'organisation auquel il participe²².

Le coût du vote pour les électeurs et électrices, renforcé par leurs difficultés à lire ou à faire usage du matériel informatique, est souvent employé comme justification : « On les aide à s'exprimer »²³. Le discours du secrétaire fédéral du secteur, moins présent en IDF, ne dérive jamais de cette ligne. « Il faut que ce soit honnête. Tu veux voter pour CGI ? Nous on est CGI, on peut t'aider »²⁴. On peut néanmoins douter de ce soucis d'« honnêteté » pour le syndicat. Celui-ci demeure avant tout motivé par le désir de maximiser son score électoral coûte que coûte. « Maintenant, la seule chose qui est bien, c'est le résultat. Comment on a gagné c'est une autre question »²⁵.

Suivant cette logique électoraliste, le SG du syndicat insiste sur le besoin de travailler avec les agents de maîtrise (assimilé·es cadre, second collègue électoral) lors des élections. D'abord, en raison de l'importance de leur réseau mobilisable qu'ils tirent de leur position dans l'activité du travail.

20. Cdt 24 novembre 2021

21. Mes anecdotes autour de cette pratique sont nombreuses et non restreintes à CGI.

22. Cdt, mars 2023.

23. Cdt, Madjid, mars 2023.

24. Cdt, Amed, avril 2023.

25. Cdt, Madjid, mars 2023.

26. Cdt, Madjid, févr. 2023.

« Les cadres et agents de maîtrise supervisent une grande quantité de chantier et sont directement aux contacts des salarié·es »²⁶.

Il y revient lors de la discussion des résultats d'un candidat, Rashed, battu par CG3 ayant composé avec les agents de maîtrise.

« Les élections si tu as les [agents de] maîtrises, tu gagnes » explique Madjid. « C'est une leçon » ajoute-t-il. Si CG1 était jusqu'alors majoritaire, c'était grâce à [l'agent de maîtrise] qui portait la liste. Il explique à Rashed, que pour les prochaines élections, il peut dès aujourd'hui chercher des agents de maîtrise.²⁷

De plus « les agents de maîtrise et cadres, m'explique [Madjid], ont également pour qualité de ne pas être transférables. « Une bonne assise dans le collège » permet de s'assurer d'un score stable élections après élections »²⁸.

À contrario, les salarié·es du premier collège sont pour l'essentiel concernés par l'article 7 de la convention collective. Iels sont donc susceptibles de changer d'entreprise avec les passations de marché des chantiers sur lesquels iels travaillent (Denis in Bérout et al., 2013).

Toutefois, si la réforme de 2008 a participé à placer les élections professionnelles au centre des préoccupations des organisations syndicales, leur activité ne s'y réduit pas. Le syndicat requiert de ses délégué·es dans son quotidien d'autres qualités que celles de savoir mobiliser un électorat.

Celles-ci ne sont cependant pas garanties puisqu'elles ont été minorées dans le processus de sélection des candidat·es sur les listes. Madjid se désole néanmoins des usages autocentrés des fonctions de représentant dans l'organisation. « Un mandat c'est pour servir, avant de s'en servir »²⁹ répète-t-il en réunion. Des devoirs sont attendus. Il est par exemple demandé aux délégué·es de produire des adhésions. Les cotisations sont présentées comme la première source de financement de l'organisation. À ce titre, les représentant·es ont une fonction d'exemple : « avant que je te désigne [sur une liste], tu donnes ton RIB, tu donnes ta cotisation, ainsi de suite »³⁰. Cependant, le logiciel de suivi des adhérent·es utilisé depuis 2019 montre que de nombreux représentant·es ne paient pas leur cotisation. La mise en application de la règle par le syndicat est en pratique mise en difficulté par les compromis constants et nécessaires à l'aune de ses ambitions électorales. Malgré les directives répétées et le besoin de ressources financières, des représentant·es qui ne paient pas leur cotisation persistent dans les rangs du syndicat en raison de leur apport lors des scrutins. Ainsi, peu de temps après le rappel de la consigne, une salariée d'une entreprise en cours d'élection, responsable sur un site de plus de 250 salariés, obtient sa carte et intègre une liste sans avoir encore payé son adhésion à la demande de Madjid. Le coup électoral est suffisant pour que les membres du bureau acceptent de revenir sur leur position d'adhésion systématique.

27. Cdt, juin 2023.

28. Cdt, Madjid, févr. 2023.

Le syndicat étant à la recherche d'une maximisation de ses résultats dans les entreprises, il opère, en s'en cachant à peine, une supervision des campagnes marquée par l'enjeu électoraliste. Sa première préoccupation est de produire le vote. Elle prend forme dans sa participation à la collecte du matériel de vote des salarié·es et dans ses préférences vis-à-vis de la composition des listes, toutes les deux basées sur la possibilité d'exploiter un rapport pour s'assurer de l'expression des salarié·es. Les manques d'unité ou de cohérence interne à l'organisation issus de ces représentant·es choisi·es pour leur fonction d'agents électoraux sont vecteurs de tensions sans pour autant remettre en question la priorité électorale.

Dans la continuité du syndicat francilien et de sa fédération, la section syndicale CFDT à CDP, bien que sans lien fort avec son syndicat, connaît des évolutions similaires dans ses pratiques et son rapport aux élections.

3 – Le développement électoraliste d'une section CFDT

A CDP, les représentant·es syndicaux ont toujours vécu ou travaillé dans l'agglomération clermontoise, où se situe l'agence et le local dédiés à l'accueil des salarié·es. Historiquement, la direction a été le principal acteur des vagues d'entrées de nouveaux et nouvelles représentant·e s du personnel dans le jeu des relations professionnelles. En 2003, elle a facilité la mise en place de la première section syndicale CFDT. Elle soutient, après l'arrivée de la CGT, les candidat·es qu'elle juge les moins belliqueux et encourage l'implantation de nouvelles sections dont elle recrute elle-même les salarié·es pour diluer les tendances contestataires. En 2007, Martin, mon père, a ainsi été présenté sur différents chantiers par un agent de maîtrise proche du directeur lors de sa campagne sans étiquette. En 2011, à la suite d'un cycle difficile face à des élu·es unifié·es et de plus en plus contestataires, la direction a été à l'initiative de l'implantation d'une nouvelle section FO. Parmi les candidat·es qui la composent, Louis est désormais élu CFDT aux côtés de Martin. À cette logique patronale s'exerçant sur la composition des listes s'ajoute celle des acteurs syndicaux en place qui se réorganisent en liste commune ou se divisent selon leur perception des relations professionnelles et l'état de leurs relations interpersonnelles. L'année 2019, avec la mise en place du CSE, marque cependant une rupture avec ces dynamiques. Il devient impossible pour les représentant·es de ne composer qu'avec les salarié·es déjà habitué·es à participer aux relations professionnelles.

3.1. L'arrivée d'une candidate à vocation électoraliste

En 2019, les leaders des différentes sections syndicales et élu·es aux dernières élections, sont dans l'obligation d'aller chercher de nouveaux salarié·es pour remplir leurs listes de candidat·es. L'instauration du CSE et les évolutions des effectifs ont en effet fait passer le nombre de sièges non cumulables de représentant·es de quatre à sept. De plus, le premier collège de CDP est composé à plus de 80% de femmes. Le respect de la proportionnalité des sexes imposé par la loi Rebsamen en 2015 limite à un seul le

29. Cdt, réunion du bureau syndical, nov. 2021.

30. Cdt, Madjid, réunion du bureau syndical, nov. 2021.

nombre d'hommes par liste titulaire et suppléante. Les leaders sont amenés non seulement à devoir trouver des femmes, sous représentées chez les élus jusqu'alors et à se séparer de camarades masuclins de longue date.

Pour Louis et Martin, cette obligation de renouvellement est l'occasion de composer une liste de candidates à même d'occuper des sièges et de capter des voix. Une perception commune des rapports entre les salariées et la direction, un désir de s'investir en tant que représentante et l'aptitude estimée pour remplir les missions attribuées dans la gestion des œuvres sociales ou dans les interactions avec la direction sont autant de critères pour décider de l'ordre des candidates. Le haut de la liste titulaire est occupé par les salariées qui désirent assumer un mandat et avec qui Louis et Martin souhaitent travailler. À la première place, Diana, une salariée qu'ils ont soutenue dans une affaire de harcèlement moral, est désormais désireuse de s'investir et s'inscrit, en raison de son expérience personnelle, dans un rapport antagoniste avec la direction qu'elle partage avec Louis et Martin. Le bas de la liste est complété par des salariées qui ne désirent pas être élues et/ou que Louis et Martin ne préfèrent pas voir élues. Le principal intérêt recherché chez ces présumées « non-éligibles » est électoraliste. L'objectif est d'accroître le score électoral de la CFDT afin de garantir l'élection des candidat·es en tête de liste. Le quorum n'a jamais été atteint à CDP. Les salariées votent peu. À nouveau, le poids des votes directement déposés par la section (en lieu et place des salariées) dans les résultats finaux est non négligeable. Alors que les scores des candidats varient entre 43 et 48 voix, Sandrine, la femme de Louis, chargée pour son aisance avec l'informatique du dépôt des votes électroniques pour la liste raconte avoir voté au nom de 23 à 27 salariées.

Dans ce contexte, Nina, portugaise et cheffe d'équipe très dévouée à CDP, est un exemple de candidate à vocation électoraliste. Sa position dans l'entreprise et parmi les salariées (CDP possède une forte communauté portugaise) est à même d'assurer le vote d'un certain nombre d'entre eux. Bien qu'elle déclare ne pas souhaiter être élue, elle est approchée par les trois listes en lice, et accepte la cinquième place sur celle de la CFDT.

Moi: Pourquoi Louis t'a dit qu'il faudrait prendre Nina?

Martin : Bah devine ? Parce que Nina apportait des voix. Je ne peux pas te dire mieux (Martin, mai 2020).

Jusqu'alors les pratiques électoralistes étaient mineures, se résumant à quelques actions clientélistes. « Je donnais des places de cinéma ou de parc d'attraction [limités en nombre par salariée]. [...] Je faisais un chèque à mon nom et on me remboursait » me raconte ainsi Martin. L'arbitrage ayant conduit à la présence de Nina et son élection inattendue marquent un tournant. 52 bulletins ont été exprimés en faveur de la liste CFDT dont seulement 46 pour Diana. Son nom ayant été barré sur plus de 10% des bulletins, elle se retrouve reléguée en bas de liste et en position non élue. Il en va de même pour la candidate en quatrième position. Le troisième et dernier siège est donc attribué à Nina qui sera nommée trésorière au CSE.

3.2 Nouvelle élue, nouvelles pratiques

Nina s'investit d'abord dans les œuvres sociales. Elle propose des évolutions qui soulignent une réelle volonté d'accroître l'offre de services aux salarié·es et d'en faciliter l'accès. Elle est sur ce plan sensible aux salarié·es de l'Allier, isolé·es et moins à même de tirer partie du CSE³¹. Nina est aussi à l'initiative de la mise en place d'un annuaire des salarié·es de CDP dans lequel elle ajoute, lorsque c'est possible, les sites de travail et les horaires des salarié·es que la direction refuse de partager. Elle utilise désormais sa quantité de contacts collectés comme preuve concrète de son travail dans le groupe. Nina est encore motrice dans la multiplication des visites de chantier par la section. À partir de la seconde année, les chèques de fin d'année sont en priorité distribués en main propre. Par le passé, les chèques étaient envoyés par recommandé ou directement récupérés au local du CSE. Cette remise en main propre employée par une adversaire dans une entreprise concurrente était critiquée par Louis et Martin. Désormais, la section se déplace deux jours dans l'Allier pour l'occasion. Un espace d'accueil est trouvé par Nina. Boissons et gâteaux sont au rendez-vous. Elle y convie les salarié·es du département en passant par leurs supérieur·es - chef·fes d'équipe ou responsables de secteur - avec lesquels elle entretient de bonnes relations. La rencontre avec les salarié·es est l'occasion pour Martin, Louis et Diana³² de s'enquérir des difficultés des travailleurs et travailleuses. Les nouvelles élues, plus directement affectées à l'aspect administratif, gèrent la distribution des chèques. Un organigramme présentant les représentant·es de la CFDT avec photos et numéros est joint. L'idée et la production du document sont à nouveau à l'initiative de Nina.

Les nouvelles pratiques impulsées par la trésorière du CSE ont ainsi participé au renforcement, voire à la production, d'un lien entre de nombreux salarié·es et la section, activable de part et d'autre. Le résultat est sans aucun doute positif sur la représentation des salarié·es de CDP. Néanmoins, cet enjeu n'a jamais été évoqué par Nina ou les autres représentant·es. La première des motivations évoquée est électorale. À l'égard des déplacements de décembre en Allier, « Nina exprime clairement l'idée qu'en distribuant en mains propres les chèques, les salarié·es associent le chèque qu'ils reçoivent aux élu·es qui le lui donnent »³³. Une association qu'elle recherche et dont la liste pourra bénéficier lors des prochaines élections.

Nina : Le fait de donner les chèques cadeaux [...], ça fait du poids [...] « tiens elle m'a donné les cartes cadeaux, machin, machin ». Tu vois, je suis dans une autre optique aussi. On a une fille, c'est une cheffe d'équipe, elle est enceinte [...]. Je vais l'appeler. Je vais juste lui demander : « Ça va ? ça se passe bien ? Nininin ». Je m'intéresse à elle. Et le fait de s'intéresser à elle pour elle c'est un lien que tu crées. Il faut créer des liens. Pas forcément du travail. Mais créer des liens. Elle est enceinte, elle va avoir son petit. A la suite, moi, quand son petit il va naître. Je vais la rappeler. Je vais lui dire : « ça c'est bien passé ? machin machin ». C'est pas une copine mais je vais me renseigner. Et par dessus ça, je vais lui

31. Le département n'a pas toujours fait partie du périmètre de CDP.

32. Diana a été maintenue dans le groupe en étant nommée Représentante de Section Syndicale.

33. Cdt, déc. 2021.

dire, « écoute, je voudrais que tu me donnes un extrait de naissance parce que le CSE veut te donner une carte cadeau ». Et ça c'est très important pour les gens [...] et avec toutes ces petites démarches là que tu as fait pour eux, tu peux leur dire : « Bah écoutez... Bah à la fin de l'année... Bah c'est les élections, est ce que vous voulez voter pour nous ? ». Tu vois c'est entre guillemet... C'est pas manipulé mais presque faut ...

Moi: Faut être commercial.

Nina: On est d'accord ? [...] Faut être malicieux (Nina, Mars 2022).

Cet aspect électoraliste est admis et accepté au sein du groupe. L'objectif est d'obtenir des sièges au CSE, d'accroître la représentativité de la section, et si possible de faire chuter les sections adverses en dessous de la barre des 10%. L'ensemble des initiatives de la liste est d'ailleurs tenu au secret afin de garder les autres organisations syndicales en dehors de la compétition.

Enfin, se pose la question de la construction des listes pour les prochaines élections. L'ensemble des nouvelles candidates est là-encore envisagé selon une logique électorale. Par exemple, le choix de Lucie, une proche de Louis et nouvelle responsable de l'important chantier d'un hôpital Clermontois qui supplante à cette position le DS de la section CGT (FO au dernier cycle) est perçue comme une opportunité pour mettre la main sur cette réserve de voix. Martin s'oppose néanmoins à sa candidature. Il considère sa position de responsable et son rapport avec la direction comme étant en inadéquation avec les fonctions de représentante. Il souhaite également garantir la possibilité pour la section d'intervenir sur ce chantier dans la défense des salarié·es si nécessaire.

Plusieurs autres candidates sont envisagées pour leur appartenance à la « communauté maghrébine », forte à CDP, comme le répète Nina dans la voiture en direction de l'Allier: « Je l'ai déjà dit: faut une Arabe, faut une Arabe, faut une Arabe. Peu importe, peu importe il nous faut une Arabe pour qu'on aille voir les salarié·es »³⁴.

L'enjeu électoral participe ainsi à une logique plus représentative (Pitkin, 2013) des communautés nationales, ethniques, langagières auxquelles les salarié·es s'identifient. Dans une communauté de travail où tous ne maîtrisent pas la même langue, la capacité à parler au plus grand nombre est un critère essentiel de représentativité. Les enjeux électoraux favorisent néanmoins d'abord les candidat·es ayant un réseau important dans l'entreprise, souvent lié à des responsabilités dans l'organisation du travail. Le risque pour la représentation des salarié·es est qu'elle traduise directement les rapports de subordination liés à l'activité. Cependant, la surqualification des représentant·es par rapport au corps électoral n'est pas nouvelle. En effet, celle-ci est corrélée à la possibilité pour les salarié·es d'investir les instances de représentation (Encadré 2). Ce qui apparaît comme nouveau est la primauté donnée à la logique de maximisation des voix dans la composition des listes.

Pour la direction, ces nouveaux élu·es peuvent alors représenter une opportunité de pacification du dialogue social. Néanmoins, comme pour Martin et Louis entrés sur une liste patronale, l'appréhension conflictuelle des intérêts des salarié·es avec ceux de la direction apparaît être le résultat de l'expérience même des relations professionnelles. Ainsi, ce premier mandat aura également été pour Nina l'occasion de plusieurs grandes déceptions vis-à-vis des cadres de l'entreprise qui ont contribué à rapprocher sa perception des relations professionnelles de celle de Martin.

Encadré 2 : Profils des candidat·es et élu·es de CDP aux élections de 2019.

Le profil des élu·es, plus qualifiés et plus anciens à CDP, ne traduit pas seulement leurs qualités électorales mais également un ethos, des compétences (scolaires, langagières) et « une assise »³⁵ dans l'entreprise favorisant leur engagement dans la représentation. Iels tendent tous à appartenir au « noyau dur » des salariés de CDP. Iels ne sont pas représentatifs de la précarité des salarié·es du secteur, s'identifient fortement à leur travail (Reyssat, 2015), s'intéressent au fonctionnement de CDP, maîtrisent le vocabulaire professionnel et sont très attaché·es à la qualité de leur travail. Iels se montrent disponibles et mobiles pour l'entreprise et effectuent de nombreuses missions et heures supplémentaires durant lesquelles iels ont pu travailler ensemble avant de faire liste commune. Similairement, les membres du bureau du syndicat sont quasiment exclusivement des chef·fes d'équipe ou des cadres ou assimilé·es cadre issus du secteur.

Remarque : malgré la Loi Rebsamen, les femmes restent sous représentées parmi les élu·es et plus fortement encore parmi les représentant·es avec des mandats désignatifs. Ainsi, à CDP, l'ensemble des candidats masculins ont été élus et représentent deux des trois DS nommé·es. Le fichier des adhérent·es du syndicat en IDF souligne cet état des faits. Si 48,2% des 112 mandats électifs renseignés sont attribués à des femmes, seuls 31,2% des 356 mandats désignatifs renseignés le sont.

Tableau 2 : Niveau de qualification et ancienneté des salarié·es du 1er collège de CDP.

	parmi les salarié·es	parmi les candidat·es	parmi les élu·es
niveau de qualif moyen (12 échelons)	3,43	7	8,5
taux de cheffs d'équipe	10,5	48	64,25
ancienneté moyenne à CDP	5,54	14,78	17,72

Les données exploitées (janvier 2020) ne correspondent pas aux effectifs lors des élections (2019). Une candidate parmi les 26 n'était plus salariée de CDP.

Source : élaboration propre

34. Cdt, Nina, déc. 2021.

35. Selon l'ancien SGde la fédération, cdt, oct.2022

Conclusion

L'approche ethnographique sur laquelle repose cette enquête a permis d'appréhender par les pratiques des acteurs syndicaux les résultats aux élections dans le secteur de la propreté, dont la hausse du nombre d'inscrit·es et de la participation. A chacune des échelles étudiées – section, syndicat, fédération – on constate une évolution du rapport aux élections dans un sens de plus en plus électoraliste. Les implications de la réforme de 2008 sont à chaque fois évoquées pour expliquer cette évolution, même si, dans le cas de la section, cette transformation s'est plus directement imposée suite à l'obligation de renouvellement des listes en raison de la loi Rebsamen et de la mise en place du CSE.

Face aux nouveaux enjeux des élections dans les entreprises, les acteurs syndicaux cherchent à atteindre les salarié·es d'abord là où la concurrence syndicale fait défaut, par de nouvelles implantations pour le syndicat et sa fédération, par la création de liens avec des salarié·es éloigné·es pour la section.

Par ailleurs, le choix des candidat·es sur les listes apparaît central dans la captation des voix des salarié·es. Les nouveaux et nouvelles candidates sont principalement jugées sur leur capacité à mobiliser les électeurs, sans égard aux méthodes employées, ce qui suppose un réseau important dans l'entreprise et la possibilité de jouer des relations pour le mobiliser. On constate ainsi une surreprésentation des salarié·es avec des responsabilités managériales également les plus à même d'assurer un mandat syndical dans un secteur marqué par une forte précarité objective.

Néanmoins, ce constat plutôt classique cache une autre évolution. Les syndicats recherchent désormais des agents électoraux plus que des représentant·es, ce qui pourrait conduire à une représentation plus descriptive des communautés composant le corps des salarié·es et à une hétérogénéisation – au moins à court terme – de la façon dont les élu·es endossent et perçoivent leur rôle dans les organisations. Pour le syndicat et la section qui travaillent au quotidien avec ces nouveaux et nouvelles entrantes, cela implique des compromis susceptibles de produire des tensions. Pour la fédération, extérieure aux entreprises, ces difficultés n'existent pas. Ces nouveaux représentant·es n'ont pour rôle que de justifier sa représentativité au niveau de la branche.

BIBLIOGRAPHIE :

Béroud, S., Yon, K., Dressen, M., Guillaume, C., Kesselman, D., Gantois, M. (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, Rapport, Laboratoire TRIANGLE, Université Lyon 2.

Béroud, S., Yon, K., Denis, J-M., Gantois, M., Guillaume, C. (2013), *Quand la loi entre dans les moeurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport, Laboratoire TRIANGLE, Université Lyon 2.

- Bérout, S., Yon, K. (2014), « Représenter les salariés dans l'entreprise après la loi du 20 août 2008: sur les limites de la « démocratie sociale » ». in *Politiques de communication*, vol. 2, no 1, pp 5178.
- Bérout, S., Duchene, F. (2018), « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », in *La Revue de l'Ires*, vol. 94-95, no 1, pp. 91-114.
- Denis, J-M. (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires. Le cas de la branche du nettoyage industriel », in *Travail et Emploi* n° 116, pp 45-46.
- Denis, J-M. (2009), « « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! ». Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, vol. 85, n° 1, pp. 105-126.
- Denis, J-M. (2018), « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », in *Sociologie du travail*, 60, no 1.
- Devetter, F-X., Valentin, J. (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Les Petits Matins, Paris.
- Doumenc, S. (2022), *Sociogenèse de l'engagement syndical en milieu populaire. Une enquête auprès de travailleuses du nettoyage à Lyon et à Marseille*, Thèse de doctorat, Université Lyon 2.
- Fisson, E., Hebert, T. (à paraître), « Au nom du père. Ressources et limites d'une enquête sur le syndicalisme par le truchement d'un parent » In : Alfandari, F et al. (à venir), *Enquêter sur les relations professionnelles. Perspectives méthodologiques, outils réflexifs et pratiques de terrain*, ENS edition.
- Haute, T. (2019), *Les salarié.e.s aux urnes : contribution à l'étude des ressorts collectifs et individuels des votes des salariés aux scrutins professionnels dans le secteur privé en France*, Thèse de doctorat, Université de Lille.
- Haute, T. (2020), « Les logiques plurielles d'une très faible participation : retour sur les scrutins auprès des salariés des très petites entreprises », *La Revue de l'Ires*, vol. 101-102, n° 2-3, pp. 3-27.
- Gantois, M. (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes. Ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », in *Politiques de communication*, n° 2, pp 79-112.
- Giraud, B., Yon, K., Bérout, S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Armand Colin.
- Labbé, D. (2019), *Résultats des élections professionnelles dans les établissements du secteur privé (2013-2016)*, rapport de recherche.
- Nizzoli, C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Presses Universitaires de France.
- Pitkin, H. (2013), « La représentation politique », *Raisons politiques*, vol. 50, no 2, pp. 35-51.
- Reyssat, F. (2015), *Dominations et résistances au travail : enquête sur l'expérience corporelle des ouvrières et ouvriers du nettoyage*, Thèse de doctorat, Université Paris Diderot Paris 7.
- Thevenot, N., Geymond, M., Perez, C., Perraudin, C., Valentin, J., Devetter, F-X., (2021), *Entreprises « éclatées » et périmètre de la représentation collective*, Rapport pour la DARES, Université Paris 1, Centre d'Économie de la Sorbonne.
- Yon, K. (2012), « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe ». in *Travail et emploi*, n° 131, pp. 103-118.
- Yon, K. (2018), « De quoi la "démocratie sociale" est-elle le nom ? Luttes idéologiques dans les relations professionnelles », in *Socio-économie du travail*, n° 4, pp. 27-54.

Les conseillers des salariés, représentants syndicaux de ceux qui n'en ont pas ?

Gwendal Roblin,

Résumé : À partir d'entretiens menés avec des conseillers du salarié, cet article éclaire leur rôle méconnu. Ils sont chargés d'accompagner les salariés dépourvus de représentants du personnel lors des entretiens de rupture de leur contrat de travail à durée indéterminée. Ils sont généralement membres d'un syndicat et sont de fait les seuls militants syndicaux autorisés à accéder aux entreprises dépourvues d'instance représentative du personnel, principalement celles inférieures à 10 salariés. Les conseillers du salarié les plus actifs exercent régulièrement d'autres mandats syndicaux. Cette pratique de cumul revêt une importance cruciale afin de maintenir celui de conseiller. Cependant, ces mandats ont été affectés par des réformes qui réduisent et compliquent leur exercice. En conséquence, le rôle de conseiller du salarié est directement impacté et sa pérennité est menacée. Cet article a donc pour but de décrire les conditions d'exercice de ce mandat syndical peu connu, tout en soulignant l'impact des réformes successives du droit du travail sur cette représentation syndicale au sein des petites entreprises.

Mots clés : conseiller du salarié – cumul de mandats – syndicalisme – TPE/PME – réformes du droit du travail

Les réformes du droit du travail s'enchaînent à un rythme soutenu depuis les années 1980 dans une perspective de sécurisation des employeurs (Willemez, 2017b). Les institutions syndicales sont généralement les premières concernées comme le démontre la loi sur la représentativité de 2008 ou les ordonnances Macron en 2017. Mais malgré cette cadence, tous les mandats de représentation ne sont pas directement touchés. Plus particulièrement, il en est un qui semble à première vue ignoré par les réformes : celui de conseiller du salarié. Créé par deux lois parues en 1989 et 1991 à l'initiative du gouvernement Rocard II, ce mandat autorise celui qui en est titulaire à intervenir dans les entreprises dépourvues de représentant du personnel. Cette présence est cependant restreinte au seul accompagnement à l'entretien préalable au licenciement et, depuis 2008, à celui pour rupture conventionnelle individuelle. La zone d'intervention des conseillers est circonscrite au département au sein duquel ils sont inscrits. Pour mener à bien leur mission, les conseillers du salarié qui appartiennent à une entreprise d'au moins 11 salariés bénéficient de 15 heures de délégation par mois strictement réservées pour l'assistance à l'entretien de rupture et son trajet.

Bien que le syndicalisme soit travaillé de longue date par l'univers académique (Andolfatto & Labbé, 2000), ce mandat reste relativement méconnu. On repère une thèse et un article en science de gestion (Sin, 2020; Sin & Grima, 2019) et un article en sociologie (Ferrette, 2010).

Ce faible nombre de travaux s'explique par le renouvellement somme toute récent que connaît la sociologie du syndicalisme qui met l'accent sur les approches localisées et la variation des échelles d'analyses (Giraud et al., 2018) là où les travaux traditionnels se concentraient sur le sommet des organisations et leur structuration interne (Andolfatto & Labbé, 2000). Or, c'est bien à une échelle localisée, au niveau des unions syndicales départementales et locales (communément appelées UD et UL) que sont visibles les conseillers du salarié, ces syndicalistes étant qui plus est régulièrement pluri-mandatés. La détention de ce mandat, parmi d'autres, est alors considérée comme un marqueur de familiarité au droit (Giraud, 2017; Willemez, 2017a) ou de l'investissement au sein de l'union locale (Berthonneau, 2020a). Les analyses tendent néanmoins à éclipser la spécificité du travail syndical des conseillers du salarié pour se concentrer sur leurs autres mandats ou fonctions.

Au-delà du champ académique, on constate que depuis sa création le mandat des conseillers du salarié n'a été modifié qu'une seule fois, en 2008. Néanmoins, cela ne signifie pas que ces derniers soient totalement invisibilisés par l'administration. Les contrôleurs et inspecteurs du travail des directions départementales du travail, de l'emploi et des solidarités (DDETS) sont régulièrement en contact avec les conseillers du salarié et mesurent le travail qu'ils accomplissent. Ainsi certains agents orientent occasionnellement les salariés venant demander conseil vers les organisations syndicales. On peut également interpréter comme un sursaut d'intérêt envers ce mandat la commande d'un rapport de la Direccte¹ Île-de-France auprès d'un cabinet d'études sur les conseillers du salarié (Forzy et al., 2019) ainsi que la rédaction d'un document de synthèse conjoint (Forzy et al., 2020).

Plus surprenant, ce mandat ne semble pas non plus constituer un enjeu syndical majeur alors même que les conseillers du salarié sont les seuls représentants syndicaux autorisés à intervenir dans les très petites entreprises (TPE) qui représentent 18,6% de l'emploi salarié dans le secteur privé (Vinet, 2022). Ces dernières sont pourtant considérées depuis plusieurs années comme un « terrain de conquête » syndical par les deux principales organisations (49ème Congrès de la CGT, 2009 ; CFDT, Congrès de Tours, 2010). Ce désintérêt des centrales syndicales peut s'expliquer à la fois par une défiance historique envers un syndicalisme de service que suppose l'exercice de ce mandat² ainsi que par les faibles chances de syndicalisation en aval (les conseillers du salarié accompagnent des sorties d'emploi). Pour autant, malgré ce contexte et les conditions d'exercice rigides que ce mandat suppose, il continue d'être porté par un nombre conséquent de volontaires (70 pour le département étudié). Parmi les conseillers du salarié rencontrés, et notamment parmi ceux en activité, il a été observé une récurrence des situations de cumul de mandats en tant que représentant du personnel³ et/ou en tant que défenseur syndical (assistance et représentation du salarié au Conseil des Prud'hommes ou en cours d'appel). Nous verrons que ces différents mandats conditionnent un exercice actif des conseillers du salarié. Mais ces deux mandats ont été directement ciblés par les réformes du droit

¹ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. Il s'agit de l'ancêtre administratif des DREETS.

du travail, en particulier par la loi Travail de 2016 et les ordonnances Macron de 2017, entraînant une complexification de leur activité. Au final, quelles conditions d'exercice et quel travail de représentation syndicale dans les TPE et PME sont assurés par les conseillers du salarié ? L'article vise à comprendre comment des réformes qui touchent d'autres mandats viennent altérer celui de conseiller du salarié jusqu'à en menacer la pérennité.

Dans cette optique, nous reviendrons dans un premier temps sur la façon dont les conseillers du salarié exercent un mandat syndical qu'ils se sont appropriés. Cela permettra de comprendre, dans un second temps, comment le cumul des mandats autorise un exercice à la fois plus souple et plus efficace de celui de conseiller du salarié mais davantage soumis aux aléas des réformes du code du travail.

2. C'est un débat qui traverse les unions interprofessionnelles des syndicats les plus contestataires. La pertinence d'une démarcation entre syndicalisme de service et action collective reste cependant à relativiser puisqu'une aide individuelle peut déboucher sur une adhésion et un engagement au sein de l'organisation dans une logique de contre-don (Biaggi, 2020) mais aussi sur des actions collectives (Berthonneau, 2020b).

3 Avant les ordonnances Macron ces instances étaient au nombre de trois : délégué du personnel (DP) ou comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou comité d'entreprise (CE). Toutes ont fusionné sous l'étiquette d'élu CSE le 31 décembre 2019, certaines entreprises instituant aussi par accord des représentants de proximité.

4 En 2021, 41% des RCI ont eu lieu dans des entreprises de moins de 10 salariés. Ce chiffre monte à 74% dans les entreprises de moins de 50 salariés (DARES, MMO 2022).

Methodologie

Ce travail s'appuie sur une thèse de sociologie portant sur les usages sociaux des ruptures conventionnelles individuelles (RCI) du contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Le volet syndical de l'enquête a permis un éclairage sur la fonction discrète de conseiller du salarié, acteur syndical pourtant incontournable en matière de RCI. En effet, les ruptures amiables du CDI se produisent principalement dans les petites entreprises, là où la présence de représentants syndicaux est la plus faible. Peu de travaux font état de ce mandat particulier qu'il nous a semblé pertinent de creuser sans le limiter à l'accompagnement des RCI. L'article repose sur une douzaine d'entretiens menés auprès de conseillers du salarié de sept organisations syndicales différentes (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC, UNSA, Solidaires) et de responsables syndicaux locaux. Il s'appuie également sur l'observation d'une formation de conseillers du salarié à la DDETS ainsi qu'une vingtaine d'heures d'observation auprès d'un syndicaliste FO conseiller du salarié et défenseur syndical réalisant des permanences. Une trentaine d'entretiens ont également été menés auprès de salariés ayant quitté leur emploi par RCI dont certains se trouvaient accompagnés, physiquement ou non, par un conseiller du salarié. Enfin, il a été mobilisé un corpus de documents à destination des conseillers du salariés fournis par des organisations syndicales et par la DDETS. Il s'agit principalement de ressources administratives et pratiques (cerfa d'homologation de RCI, guide du conseiller du salarié, attestations d'assistance, etc.).

Il existe peu de données nationales sur les conseillers du salarié, l'important travail réalisé par Jean Ferrette (2010) restant partiel. Nous bénéficions cependant de statistiques plus récentes propres à la région Île-de-France (Forzy et al., 2019; Forzy et al., 2020), même si l'on ne peut pas les considérer représentatives du reste du territoire. Néanmoins, ces données permettent d'appuyer certaines tendances observées jusqu'ici sur notre terrain tel que le pluri-mandatisme, la prépondérance d'hommes parmi les conseillers du salarié et un travail élevé en amont et en aval de l'entretien. Le recueil des données départementales sur le terrain d'enquête est en cours. Nous pouvons à ce stade souligner la présence sur le département étudié de 70 conseillers du salarié en 2021 ayant réalisé un total de 178 accompagnements physiques.

I – Entre réappropriation du mandat et déséquilibre des moyens : le travail syndical des conseillers du salarié

La présentation du travail syndical des conseillers du salarié et notamment de la manière dont ils investissent leur mission permettra, dans un premier temps, de mieux définir les contours de cette activité. Ce faisant, nous verrons que les conseillers déterminent un périmètre bien plus large de ce mandat que celui prévu par la loi. Pour comprendre un tel investissement, au regard du déséquilibre des moyens disponibles pour le mener à bien, il convient de prendre en compte l'ensemble des rétributions, principalement symboliques, qu'il procure.

I.1 Un mandat refaçonné par les militants

Il existe une réelle variation dans la pratique du mandat de conseiller du salarié entre ce qu'en attend l'État et l'appropriation qu'en font les militants syndicaux. À l'inverse, on constate une forte homogénéité dans la pratique du mandat entre les diverses organisations syndicales. Elle se traduit notamment par une accentuation du travail en amont et en aval de l'entretien qui ne peut être absorbée par les quinze heures mensuelles que met à disposition la loi et qui sont soumises à justification.

Les conseillers du salarié sont, sauf exception, directement joignables par téléphone. Ils se retrouvent donc régulièrement en première ligne dans la gestion des sollicitations des salariés auprès de l'organisation syndicale. Ils assument en cela une permanence qui peut être chronophage. Si les enquêtés expliquent être régulièrement sollicités par téléphone, ces contacts sont proportionnellement très peu nombreux à déboucher sur un accompagnement physique à l'entretien préalable avec l'employeur. Trois principales raisons peuvent se dégager. La première se trouve dans la nature même de la sollicitation qui peut porter sur un tout autre domaine du droit du travail (paiement d'heures supplémentaires, précision sur une convention collective, etc.) et qui ne nécessite pas d'entretien avec l'employeur mais n'exclut pas pour autant un rendez-vous avec le conseiller du salarié. La seconde raison tient à l'impossibilité d'intervention du conseiller du salarié si le salarié exerce à l'extérieur du département ou si l'entreprise compte déjà des représentants du personnel. Enfin, on peut aussi rendre compte de la méfiance, de la part des salariés, qu'un accompagnement syndical lors de l'entretien avec l'employeur n'envenime leur situation. Bien évidemment, faire du conseil syndical reste une fonction basique exercée par nombre de militants syndicaux au quotidien, qu'ils soient conseillers ou non. La plupart « jouent le jeu » mais la difficulté pour ces militants réside dans la non-comptabilisation des heures dédiées à cet accompagnement informel dans les moyens qui leur sont alloués.

Du point de vue administratif, le dédommagement des heures auprès de l'employeur du conseiller du salarié n'opère que sur la base de l'accom-

pagnement physique à l'entretien préalable de rupture avec l'employeur⁴. Mais le mandat de conseiller du salarié ne se réduit pas à ce seul acte. Ces derniers réalisent tous quasi-systématiquement un « pré-entretien » physique avec le salarié.

« Ce pré-entretien revêt une réelle importance » indique le guide du conseiller du salarié du syndicat Force Ouvrière. Il n'est pourtant pas mentionné dans les textes de loi entourant la fonction de conseiller du salarié ni lors de la formation qui leur est destinée à la DDETS. Pourtant central, il est pratiqué par la totalité des conseillers du salarié rencontrés. C'est l'occasion pour le syndicaliste de cerner très précisément la situation et les souhaits du salarié, de lui expliciter la procédure, puis d'élaborer une stratégie. Cet entretien constitue bien souvent une étape fondamentale dans la conception que se font les syndicalistes de leur travail de représentation syndicale, rompant ainsi avec la vision d'un syndicalisme de service, qui est pourtant encore parfois attribué à ce mandat. En effet, on a pu constater que le pré-entretien constitue aussi un important lieu d'écoute des difficultés des salariés, d'indignation mutuelle et de légitimation de leurs revendications, comme cela a déjà été constaté dans une UL de la CGT (Berthonneau, 2016). En outre, ce pré-entretien donne à voir un recodage juridique des demandes de ces derniers à l'instar de ce qui a déjà été observé lors de permanences juridiques syndicales (Willemez, 2017a). Mais c'est aussi un moment où le conseiller du salarié opère un travail de traduction des revendications des salariés afin de les rendre compatibles avec la ligne syndicale en ajustant, par exemple, leurs ambitions comme le relate Yvan :

Bien souvent dans les entreprises tout le monde se sent indispensable. Donc des fois je leur dis : « bah vous allez un peu trop loin. » Des fois, je dis là on peut gratter, si y a un peu d'ancienneté, on peut essayer de gratter, d'obtenir 1000, 2000 euros de plus des fois [...] Mais par contre quand le gars dit : « j'veis demander 10 000 euros pour ça. » Ben non là c'est même pas la peine. J'dis : « là ça va être le clash, licenciement pur et sec. » (Yvan, 54 ans, retraité cadre supérieur secteur industriel, CFE-CGC, conseiller du salarié depuis une dizaine d'années et assesseur syndical au tribunal administratif, 23/08/2021.)

Les conseillers du salarié travaillent régulièrement dans l'urgence puisque les employeurs peuvent convoquer les salariés jusqu'à cinq jours ouvrables avant le rendez-vous préalable. Ils cherchent alors à anticiper le plus possible les pré-entretiens afin de préparer au mieux les stratégies défensives ou revendicatives en vue de la confrontation avec l'employeur. Ceci peut quelques fois prendre un temps non négligeable en dehors des rendez-vous. La durée du pré-entretien varie selon les situations des individus accompagnés mais aucun des conseillers du salarié interrogés ne déclare y passer moins de quarante-cinq minutes (hormis pour les cas de RCI les plus simples⁵). Enfin, un dernier rendez-vous a généralement lieu entre 10 et 30 minutes avant l'entretien préalable devant le lieu de l'entretien, qui est l'occasion pour le syndicaliste de rassurer le salarié et de récapituler la procédure.

5. Ou lorsque le conseiller a rendez-vous avec le salarié le même jour que l'entretien de rupture.

Un dernier élément constitutif du travail des conseillers du salarié consiste en l'écriture du compte rendu d'entretien préalable. Il s'agit sans doute de l'étape où l'on observe le plus de variations entre les agents. Ce compte rendu prend la forme d'un rapport sur les échanges ayant eu lieu durant l'entretien avec l'employeur. Au niveau local, les variations entre les pratiques déclarées ne paraissent pas pouvoir s'expliquer par les organisations syndicales. Si une majorité des conseillers du salarié explique réaliser cette étape, certains ne la font que lorsque la situation est conflictuelle. D'autres le rédigent mais ne l'envoient pas à la DDETS. Ils sont également plus ou moins détaillés selon les conseillers et les situations. Le travail des conseillers du salarié est donc beaucoup plus conséquent que ce que le législateur entendait lors de la création du mandat, ce qui rend d'autant plus surprenant son investissement par un nombre relativement élevé de militants.

1.2 S'engager en tant que conseiller du salarié

L'implication des conseillers dans un mandat chronophage et aux moyens réduits se comprend à l'aune de plusieurs facteurs. Il autorise ses détenteurs à pénétrer les petites entreprises pour en assurer la protection du droit des salariés. Or, la défense des salariés est perçue par les conseillers comme une institution au sens durkheimien, c'est-à-dire une « contrainte morale à laquelle il ne soit pas possible d'échapper » (Ferrette, 2010). Les syndicalistes interrogés, aspirent à un travail de représentation syndicale auprès du plus grand nombre de salariés possible. Ils sont conscients de la détérioration du lien entre les syndicats et le reste des travailleurs : ce mandat, peut-être plus que d'autres, représente l'occasion de le retisser.

Mais cette implication dans le mandat se comprend d'autant plus qu'elle n'est pas exempte de rétributions (Gaxie, 1977). La plus formelle consiste en l'obtention du statut de salarié protégé : la rupture du contrat de travail d'un salarié sous ce statut doit passer par l'inspection du travail. Elle prévient ainsi partiellement d'éventuelles discriminations syndicales. On peut par ailleurs émettre l'hypothèse selon laquelle une partie des conseillers du salarié utilise ce mandat initialement pour se protéger des représailles d'employeurs, ce qui n'exclut pas pour autant une implication réelle dans la fonction.

L'engagement dans le mandat de conseiller du salarié peut également s'inscrire dans une trajectoire d'ascension symbolique permise par le développement d'une expertise. La trajectoire de Florence illustre ce cas de figure. Titulaire d'une licence d'histoire, elle échoue au concours de conseillère principale d'éducation (CPE) au début des années 2000. Elle trouve par la suite un emploi en centre d'appel où elle pense obtenir un poste à responsabilité du fait de sa licence mais ses espoirs sont rapidement déçus. Florence tombe enceinte pendant son CDD et ne s'attend pas à se voir proposer un CDI. Elle projette toutefois de reprendre ses études afin d'obtenir un emploi davantage valorisé. Cependant, le centre d'appel pour lequel elle travaille la

6. D'après les conseillers interrogés, ce sont principalement les situations où la rupture conventionnelle est déjà entendue en amont entre l'employeur et le salarié.

reconduit en CDI. Ce poste, qu'elle n'a jamais envisagé comme pérenne, a fini par le devenir :

Gwendal : Et puis, est-ce qu'il n'y a pas une partie des aspirations que vous aviez, professionnellement et en termes d'études qui ont un peu basculé au niveau du syndicat ?

– Complètement. Ah mais complètement. Si je n'ai plus ce qui me sert aujourd'hui de bouffée d'oxygène et de moteur intellectuel, moi je leur jette l'écran à la figure. Je leur démonte le plateau [...] Ouais, nan, c'est ce qui me permet aujourd'hui d'être debout, 17 ans après, et d'être encore ni droguée ni alcoolique.

(Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.)

L'engagement syndical vient alors réparer un espoir d'ascension sociale déçu. Le mandat de conseillère du salarié de Florence s'inscrit dans son engagement syndical plus global. On comprend son orientation vers le syndicat et la CGT à l'aune de son histoire familiale. Ses parents et grands-parents étaient militants cégétistes et communistes. « Tombée dans la marmite » comme elle l'évoque, il n'est pas surprenant que sa situation professionnelle ait activé à ce moment-là les dispositions à la contestation et à l'engagement. En plus de permettre une reconnaissance symbolique, l'investissement syndical autorise l'extraction temporaire d'un emploi qu'elle estime peu valorisant. Mais il est également pourvoyeur d'un réseau de sociabilité considérable. Ayant une fille en situation de handicap, Florence explique que « les copains, ils savent tous [pour sa fille] » et qu'ils constituent un soutien moral très important. Plus largement, nombre de conseillers du salarié sont des militants très investis au niveau de la vie syndicale locale qu'ils contribuent à animer ce qui leur vaut une forte reconnaissance de la part des autres militants locaux. Pour les syndicalistes retraités ayant derrière eux une longue carrière syndicale, ce mandat est un moyen de garder un pied dans l'organisation. Reste que les conseillers rencontrés semblent occuper une position subalterne ou du moins parallèle au sein de la hiérarchie syndicale ce qui peut s'expliquer par la relative autonomie dont ils disposent.

Si ce mandat chronophage et mal rétribué en termes de moyens est cependant accompli par de nombreux volontaires c'est parce qu'il est porteur d'un sens de la représentation syndicale vers les salariés qui en sont le plus démunis. Cet investissement se comprend d'autant plus que les contours du mandat ont été retravaillés par les militants eux-mêmes. C'est dans cette configuration qu'il convient d'analyser le cumul de mandats des conseillers du salarié.

2. La représentation syndicale dans les (très) petites entreprises à l'épreuve des réformes du droit du travail

Si la cumulativité des mandats n'est pas une condition obligatoire à l'exercice du mandat de conseiller du salarié, elle semble cependant devenir nécessaire dès lors que le syndicaliste souhaite s'y investir de façon plus intensive. Le cumul de mandats permet indéniablement de s'aménager davantage de temps de travail. Ainsi, deux mandats complémentaires à celui de conseiller se dégagent : celui de représentant du personnel et celui de défenseur syndical. Si le mandat de conseiller a été préservé des différentes réformes du droit du travail, ce n'est pas le cas des deux autres.

2.1. Le brouillage des frontières de représentation syndicale dans et hors de son entreprise

Dans le corpus étudié, le bi-mandatement de conseiller du salarié et représentant du personnel semble le plus récurrent. S'il n'est pas possible de le quantifier nationalement, il s'observe cependant de façon majoritaire en Ile-de-France. En effet, en 2018, 54% des conseillers du salariés exercent une fonction de représentant du personnel qui s'avère constituer, ici, la principale configuration de cumul (Forzy et al., 2019 : 22). Dès lors, la réforme organisant la fusion des instances représentatives du personnel (IRP) bouleverse un mode d'organisation syndical, questionnant l'investissement des syndicalistes dans les deux mandats ainsi que son maintien.

Le crédit de 15 heures mensuelles alloué à l'exercice du conseiller du salarié s'avère à la fois trop faible et trop rigide. Alors que les conseillers font face à des difficultés dans la gestion de ce mandat, on peut s'étonner de leur capacité à en maintenir deux. C'est en réalité le basculement des heures de délégation de représentant du personnel vers celui de conseiller du salarié qui rend possible l'exercice de ce second mandat. En effet, la fonction de représentant du personnel autorise le salarié à prendre entre 10 et 34 heures de délégation par mois selon la taille de l'entreprise (article R.2314-1 du code du travail). Cette enveloppe est beaucoup plus souple puisqu'il n'est pas obligatoire d'en justifier l'usage. Ces heures de délégation permettent aux syndicalistes qui sont à la fois représentants du personnel et conseillers du salarié de s'aménager le temps nécessaire afin de réaliser les pré-entretiens et mener un travail de préparation sur les dossiers les plus complexes.

Cette réalité est très bien intégrée par les syndicalistes, ce qui n'est pas sans créer des tensions avec la DDETS, leur tutelle administrative. C'est le cas d'Antoine qui témoigne :

C'est mal fait l'histoire. Parce que moi, dans une réunion avec tous les autres conseillers du salarié à l'inspection du travail, je l'ai soulevée la question. J'ai dit : « comment pensez-vous être performant dans des dossiers multiples, variés, etc. ? 15 heures c'est quoi, c'est rien ! [...] vous avez de la chance qu'on ait des décharges supplémentaires. Parce que j'imagine

– j’ai regardé tout le monde, on était une trentaine – j’imagine que tout le monde ici est élu CE, élu DP, élu CHSCT, j’imagine, (il insiste sur le mot) n’est-ce pas ? » [...] Personne répondait. J’ai dit : « [...] Quelqu’un est délégué du personnel ? Grâce à ça, j’ai dit au directeur [du travail] on peut assurer le minimum. Donc moi je dois entamer mes heures de délégation pour pouvoir sauver les ouvriers. C’est pas normal. Ce n’est pas normal. »

Et moi ici quand je prends ma demi-journée, des fois deux heures, une demi-journée, pour suivre un cas – ça dépend du cas s’il est compliqué ou pas – et donc je prends deux heures, quatre heures avant. Et le lendemain on doit aller là-bas [à l’entretien de rupture au sein de l’entreprise du salarié suivi]. Donc c’est pas évident. [...]

Gwendal : Et ta décharge de délégué syndical, elle est de combien ?

Entre 20 et 30 heures. [...] Tu fais un cas comme ça, ça c’est de l’extérieur [le travail de conseiller du salarié] mais j’en ai pas mal à l’intérieur. Des fois il faut accompagner des gens ici [dans sa propre entreprise].

(Antoine, 58 ans, manager, secteur tourisme, Solidaires, conseiller du salarié depuis 2010, élu CSE, 31/08/2021.)

Dans cette configuration, il s’opère donc régulièrement un brouillage des frontières entre les mandats. Pour la majorité d’entre eux, le mandat de conseiller du salarié s’exerce dans le prolongement d’une carrière syndicale. Si nous ne disposons pas de données nationales, soulignons cependant qu’en 2018 en Île-de-France, 80% des conseillers du salarié exercent ou ont exercé un autre mandat syndical (Forzy et al., 2019). Ceci permet d’expliquer pourquoi les conseillers du salarié comptent un nombre aussi réduit de femmes. En effet, l’intensification et la technicisation de l’activité syndicale qui normalise la pratique du cumul de mandats tend à écarter les femmes des mandats syndicaux du fait de leur incompétence statutaire supposée (Bourdieu, 2002) et de leurs positions au sein des sphères professionnelles et domestiques (Lescurieux, 2021). L’ouverture sur les unions locales et départementales permet de déplacer la focale sur le cumul de mandats cette fois-ci à l’extérieur du lieu de travail des syndicalistes, ce que ne prend pas en compte l’enquête Relations professionnelles et négociations d’entreprise (REPONSE). Du côté de nos enquêtés en activité, tous, à l’exception de Karine (dont il sera question plus bas), étaient déjà représentants syndicaux dans leur entreprise avant de prendre un mandat de conseiller du salarié. L’utilisation des heures de représentant du personnel afin de mener à bien une partie de la fonction de conseiller du salarié ne résulte pas d’une stratégie anticipée par les agents mais plutôt d’un aménagement de fait. Il s’agit avant tout d’un moyen trouvé afin de réaliser un « bon » travail syndical tel que décrit précédemment.

L’investissement actif dans le mandat de conseiller du salarié devient progressivement lié à celui de représentant du personnel dans un équilibre plus ou moins fragile au centre duquel se trouve la transférabilité informelle des heures de délégation. Or, l’ordonnance du 22 septembre 2017 remet en cause cet équilibre. Elle a notamment pour conséquence une diminution

du volume d'élus tout en maintenant leurs prérogatives. Mécaniquement, ces derniers se retrouvent avec une charge de travail plus élevée à assumer (Grignard et Pilliard, 2021) comme le souligne Florence qui a vécu ce passage :

Bon, non seulement on a moins de délégués – avant ça s'appelait un CE, c'était 20 heures. Il y avait aussi un délégué du personnel, c'était 25 heures. [...]

Et y avait une commission hygiène, santé, sécurité, c'était 20 heures. Donc 65 heures. Selon comment on avait négocié.

En tout cas, le minimum c'était 65 heures. [...] Et aujourd'hui on est à 24 heures pour faire tout ça. Donc forcément, la défense du salarié elle est réduite à un mouchoir de poche. Sachant que ce qui est le plus visible, ça reste quand même le CE. Et qui est hyper chronophage.

(Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.)

On commence donc à percevoir les premières conséquences de la réforme des instances représentatives du personnel. Les élus vont sans doute avoir à choisir entre la pleine réalisation de leur mandat d' élu du personnel – déjà difficilement atteignable en s'y consacrant exclusivement – et le maintien de leur fonction de conseiller du salarié. Ces situations sont également tributaires des configurations locales. Karine par exemple est élue CSE et CSSCT et se trouve prise dans une situation très conflictuelle avec tout le reste de l'intersyndicale de son entreprise. Il s'agit de son premier mandat. Elle rejoint une liste CGT puis, une fois élue, s'aperçoit qu'ils ne sont que deux à s'investir :

Le collègue qui est plus investi par rapport aux autres, il est technicien à Béziers. Disons que lui il est dynamique. Et il a quand même une ambition que les autres n'ont pas. Donc ça ronronne, ça ronronne [ton agacé signifiant que ça n'avance pas] ! [...] Ah c'est horrible ! C'est horrible de se dire... Enfin, ils s'en foutent en fait ! C'est malheureux mais ils s'en foutent complètement ! Là les NAO [négociations annuelles obligatoires] ça pourrait quand même en intéresser certains.

(Karine, 54 ans, téléopératrice en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, 21/01/2022.)

Dans cette configuration, Karine estime sans doute plus gratifiant d'investir une partie de son temps syndical afin d'aider directement des salariés hors et dans son lieu de travail plutôt que de participer à des négociations estimées perdues d'avance. Elle est élue CSE depuis seulement deux ans et demi au moment de l'entretien. Mère en situation de monoparentalité, elle s'engage après que ses enfants ont terminé leurs études. Elle explique en entretien découvrir avec frustration le peu de leviers institutionnels dont elle dispose en tant qu'élue. En outre, les relations qu'elle évoque sont particulièrement tendues non seulement avec la direction mais aussi avec les

représentants des autres organisations syndicales de son entreprise. L'investissement en tant que conseillère du salarié illustre alors une autre fonction du cumul des mandats : une soupape rendant possible, ici, le maintien de son activité au sein du CSE tout autant que celui de l'illusio militant (Filleule & Pudal, 2010). On aurait donc tort de réduire le cumul de mandat à un simple objectif de transfert d'heures de délégation. De la même manière, appréhender le bi-mandat entre conseiller du salarié et défenseur syndical démontre qu'il permet une appropriation plus forte du mandat initial.

2.2. De conseiller du salarié à défenseur syndical : des mandats complémentaires à forte technicité

Le mandat de défenseur syndical consiste en la défense du salarié au Conseil de Prud'hommes par un syndicaliste. Il nécessite une importante maîtrise juridique qui s'avère synergique avec le mandat de conseiller du salarié. Si la présence du conseiller du salarié lors de l'entretien préalable participe déjà à rappeler à l'employeur l'éventualité d'un contentieux, la casquette de défenseur syndical l'accroît davantage. Et ce, même si l'éventualité n'est pas si forte, voire inexistante :

Oui, oui, quand c'est du bluff, ben moi aussi je vais au bluff. Et puis comme je suis défenseure syndicale [...] Je suis partie au bluff, comme ça, en leur disant : « Attends. Là ce que t'es en train de me dire c'est prud'homme. Je suis pas du tout d'accord. Pas de souci, mais on peut arrêter l'entretien tout de suite, j'veis monter mon référé. »

(Florence, quarantaine d'années, téléconseillère en centre d'appel, CGT, conseillère du salarié depuis 2016, élue CSE et CSSCT, défenseure syndicale et formatrice syndicale, 16/12/2021.)

Florence, comme nombre de ses homologues, joue sur la naïveté de l'employeur en matière juridique. Cette stratégie s'avérerait sans doute moins utile dans une entreprise disposant d'un pôle de gestion des ressources humaines. Mais les conseillers du salarié interviennent dans des petites structures, où la méconnaissance du droit du travail ne touche pas que les salariés. Cela ne veut cependant pas dire qu'ils disposent d'une symétrie des ressources. Les employeurs de petites entreprises bénéficient le plus souvent des services externalisés de cabinets comptables qui leur procurent des aides juridiques ponctuelles. Néanmoins, leur méconnaissance du droit peut constituer un atout en situation d'entretien préalable afin, par exemple, de dissuader un licenciement pour faute ou le transformer en rupture conventionnelle.

Le mandat de défenseur syndical nécessite également une formation juridique beaucoup plus poussée que celui de conseiller du salarié. De ce fait, les titulaires de ce double mandat disposent de connaissances juridiques accrues qui leur confèrent davantage d'aisance dans les négociations avec l'employeur. Cela se retrouve notamment dans la possibilité de mettre en

place des arrangements qui s'appuient sur une forte maîtrise technique mais aussi une certaine expérience comme en témoigne la pratique de Raymond :

Et puis y a même un truc qui me revient, on fait ça aussi pour les heures supplémentaires : on dit « écoutez, c'qu'on va vous proposer c'est qu'on vous fait la procédure prud'homale, on fait une saisine, on engage et quand on se voit en conciliation, on concilie. » [...] Et vos heures supplémentaires [celles que le patron doit] elles seront pas chargées [en cotisations sociales]. Donc pas de charges ! [...] Parce que on dit que lors de la conciliation, y'a un document qui est rédigé, que pour mettre fin au litige entre monsieur x et monsieur y, l'employeur accepte de verser la somme. Mais on dit pas que c'est des heures supplémentaires. C'est pour mettre fin au litige. Et à ce moment-là quand vous présentez ça à l'employeur et vous lui dites : « vous allez gagner 50% », d'accord ? Moi j'dis au salarié : « bon, on peut diminuer. » On avait calculé par exemple 5000 euros, on peut demander que 4500. Pourquoi ? Parce que ça, vos 4500 ils sont pas déclarés, c'est une indemnité. C'est comme du licenciement. Autrement il va falloir faire des fiches de paye, et puis vous allez être imposé dessus, et vous allez avoir les charges, la CSG, la CRDS. Tout le monde y gagne !

(Raymond, 70 ans, retraité secteur industriel, FO, conseiller du salarié depuis 1999, défenseur syndical, 20/07/2021.)

L'arrangement décrit ici par Raymond repose sur la connaissance de l'assiette de cotisation réglementant les heures supplémentaires et celle, inexistante, qui entoure l'indemnité due à l'issue de la conciliation mais qui nécessite de lancer une procédure prud'homale. Il n'est rendu possible que par l'expertise juridique et militante du conseiller.

La maîtrise juridique procurée par le cumul du mandat de défenseur syndical l'autorise à engager plus facilement le contentieux prud'homal. Parce qu'il est au fait des attendus des conseillers prud'homaux, le conseiller du salarié-défenseur syndical, même s'il n'est pas celui qui va forcément défendre le dossier devant le Conseil de Prud'hommes, va pouvoir produire un compte-rendu qui soulignera plus facilement les manquements de l'employeur. Car ce compte-rendu peut constituer une précieuse pièce judiciaire dans le cadre d'un contentieux. En outre, ce sens de l'anticipation qu'autorise la pratique du double mandat garantit une souplesse dans le recueil des pièces avant la judiciarisation. Cela s'avère souvent décisif comme le souligne Benoît, militant expérimenté passé par de nombreux mandats :

On demande au salarié, on discute avec lui. [...] Et puis on commence déjà à lui dire : « essayez de trouver des attestations, qu'on sache... Qu'on parte pas sans rien. » On va pas menacer l'employeur d'aller aux prud'hommes si y'a rien. Et donc là, la prise de note [durant l'entretien] est très, très importante dans le cadre d'un licenciement pour faute. [...] Et ce qu'on disait, quand il y avait licenciement pour faute, le salarié

souvent il avait encore de bonnes relations. [L'objectif] c'était d'agir très rapidement auprès de ses collègues. Parce que des collègues, parfois étaient scandalisés de la façon [dont il s'est fait licencié], etc. Donc, c'est important, ça, parce que les attestations [de témoignage] c'est ce qui peut faire pencher aussi un jugement. [...] Ou alors des documents. Souvent, le salarié il a connaissance de documents qui peuvent l'aider dans le cadre de son truc, voilà. Sauf que quand il est plus dans l'entreprise, c'est très difficile de les obtenir. Donc il est arrivé quelques fois où le salarié venait me voir juste avant en me disant : « je vais être licencié, c'est sûr », etc. Je disais : « préparez votre dossier. Tout ce qui peut concourir à la défense de votre cas devant les Prud'hommes, même si c'est des documents qui sont à l'entreprise, vous avez le droit, on va pas vous accuser de vol. » A condition que ça concerne uniquement le salarié et non pas d'autres personnes... Et donc des listings, par exemple, avec le temps de travail, etc. (Benoît, 71 ans, retraité, cadre secteur bancaire, CGT, ancien conseiller prud'hommes, conseiller du salarié durant 5 ans puis défenseur syndical, 08/02/2022.)

Pour autant, cela ne signifie pas que les recours au Conseil de Prud'hommes soient réguliers, quand bien même les attentes de justice des salariés seraient légitimes : « mieux vaut un mauvais arrangement qu'un bon procès » est un adage que l'on retrouve quasi-systématiquement dans les entretiens menés auprès des conseillers du salarié. Ceci s'explique par plusieurs éléments. Premièrement, les syndicats entretiennent un rapport historiquement méfiant envers l'arme du droit (Willemez, 2003). Le pré-entretien que réalisent les conseillers du salarié constituent, comme lors des permanences syndicales, à la fois des moments de reconnaissance d'une injustice et d'explicitation des enjeux (Willemez, 2017b) mais aussi de déjudiciarisation des plaintes (Giraud, 2017). Parce que ceux-ci sont temporellement couteux, les syndicalistes n'engagent un contentieux que lorsque le dossier « vaut le coup » : cela signifie qu'il ne doit pas seulement être fondé en droit. Il s'engage lorsque la probabilité de le remporter est élevée et lorsque le montant est significatif.

L'articulation du mandat de conseiller du salarié et celui de défenseur syndical semble donc gage d'efficacité pour deux principales raisons. D'une part les connaissances juridiques acquises par les défenseurs syndicaux leur autorise une plus grande marge de manœuvre en tant que conseiller du salarié lors des entretiens préalables à rupture du contrat. D'autre part, la connaissance des attendus dans le cas de jugements prud'homal permet un gain de temps considérable dans la préparation des dossiers, traditionnellement chronophage. Même si le défenseur syndical n'est pas le conseiller qui a accompagné le salarié lors de son entretien préalable, on peut supposer qu'un tuilage entre les deux militants sera d'autant plus facile que le conseiller du salarié, parce qu'il est également défenseur syndical, aura anticipé les attendus nécessaires pour le dossier prud'homal. Ce gain de temps est loin d'être anodin. En effet, un des éléments qui limite l'accompagnement des défenseurs syndicaux est le coût temporel que représente un dossier. Monter un dossier prud'homal est devenu de plus en plus dissuasif

au fil des différentes réformes qu'a connues l'institution ce qui tend à faire disparaître la synergie observée entre les deux mandats.

Les réformes ont fortement accru la difficulté du recours aux contentieux⁶. Les défenseurs syndicaux ne sont pas des professionnels du droit et font difficilement face à ce changement. Les plus expérimentés parviennent tant bien que mal à s'adapter. Mais pour ceux qui débutent dans cette fonction, même s'ils disposent d'une expérience de conseiller du salarié, le coût d'entrée est désormais plus élevé. À ce titre, le cas de Florence est révélateur des effets de la technicisation de la défense prud'homale et de l'éloignement des femmes des pratiques de cumul :

Défenseure syndicale, c'est compliqué parce que les formations c'est trois jours, trois jours qui ne se font pas dans [le département] parce qu'on est défenseurs syndicaux régionaux. [...] Partir trois jours c'est pas possible pour tout le monde. C'est mon cas. Clairement, bon, voilà, je peux pas quitter [le département], faut que le matin je sois là et que le soir je sois là. Donc c'est ce qui aussi a fait que moi mon mandat je l'ai mis en stand-by. Je dis pas que je le reprendrais pas mais à un moment, va falloir trouver une solution. [...] A un moment, j'crois qu'il faut aussi être réaliste et mettre les compétences en face des mandats. C'est super d'avoir ces mandats... Maintenant, ben certes, moi j'ai pris parce qu'avec cette expérience-là [de conseillère du salarié], mon appétence pour le juridique, je me suis dit : bon [je peux le faire]. Et non, à un moment... (elle soupire). [...] Y'a 10 heures, uniquement 10 heures, pour [le mandat de défenseure syndicale]. Montez donc un référé en trois exemplaires [...] Allez au tribunal le déposer... Et on verra combien on peut en prendre par mois. Ben 10 heures, c'est pas un dossier, quoi. Donc à un moment, voilà.

Gwendal : Donc du coup cette enveloppe d'heures elle vous sert à gérer les conseillers du salarié !

Mais du coup, voilà, ça me sert (elle rit) quand même autrement. C'est souvent le coup de bluff qui va bien.

Face à la difficulté d'appréhension du mandat de défenseure syndicale, Florence constate qu'elle souffre d'un déficit à la fois de formation et de temps qui vient freiner sa carrière syndicale. Mais son cas est intéressant, en effet, c'est un détournement de la règle qui la conduit à investir davantage le mandat de conseillère du salarié. On peut néanmoins se demander combien de temps cette subversion de mandat peut durer dans la mesure où l'absence d'exercice de la mission durant un an entraîne le retrait d'office de la liste des défenseurs syndicaux (article D1453-2-5 du code du travail).

Conclusion

Cet article apporte un éclairage sur un mandat peu connu et exploré. La pratique du mandat des conseillers du salarié diffère de la conception

7. Voir par exemple la loi n°2015-990 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ou encore l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. Ces réformes ont eu pour conséquence une dissuasion de la saisie prud'homale : la première a complexifié le recours aux prud'hommes pour les syndicalistes puisqu'elle a accéléré la procédure, rendu obligatoire la présentation de toutes les pièces du dossier en amont du jugement et sanctionne les retards. La seconde réforme a notamment mis en place un barème obligatoire qui réduit très fortement l'indemnité de licenciement sans cause réelle ou sérieuse pour les anciennetés les plus faibles.

qu'en a eu le législateur lors de son institutionnalisation. Il a été refaçonné et passe par un investissement beaucoup plus fort en amont et en aval de l'accompagnement à l'entretien de rupture. C'est ce qui mène à une insuffisance des moyens dans l'exercice du mandat. Pour pallier cela, les cumuls mandats observés répondent à une logique d'investissement actif dans la fonction : d'un côté en permettant de dégager davantage de temps par le truchement des heures de délégations syndicales pour les représentants du personnel ; de l'autre, en usant de la complémentarité des deux mandats pour les défenseurs syndicaux. Le pluri-mandat ne constitue pas qu'un moyen d'augmenter des heures : il est aussi une condition au maintien de l'illusion des militants syndicaux les moins adeptes des instances de négociation institutionnelles tout autant qu'un gage d'efficacité entre les mandats. Il est donc fondamental d'intégrer le cumul des mandats dans l'analyse des parcours syndicaux. Il permet ici d'identifier les réformes du code du travail qui viennent bouleverser un équilibre dans le travail syndical, et menacer la pérennité du mandat de conseiller du salarié.

Mais outre les conditions d'exercice, l'étude des conseillers du salarié souligne que le travail de représentation syndicale dans les entreprises sans IRP s'en tient quasi-exclusivement à l'accompagnement de sorties d'emploi. Finalement, la représentation syndicale n'intervient qu'à la fin, lorsque la rupture est consommée et remplit principalement une fonction palliative. Si représentation syndicale dans les TPE et PME il y a, elle reste donc profondément limitée et circonscrite à une situation bien précise : l'accompagnement à la rupture du CDI. Pour autant, cette protection est loin d'être anodine dans des entreprises éloignées de toute implantation syndicale où l'on observe un aménagement significatif des conditions de sortie lors du recours aux conseillers du salarié. De plus, ce lien que contribuent à tisser les syndicalistes avec les travailleurs participe d'un travail de rapprochement des salariés avec les organisations syndicales. En outre, la plupart des conseillers que nous avons rencontrés permettent de faire vivre les unions locales et départementales des organisations syndicales. Ils constituent une base solide à l'ancrage syndical territorial. Les réformes de la représentativité syndicale viennent donc à la fois menacer directement les mandats qu'elles ciblent et indirectement les mandats qui dépendent des premiers pour être exercés, mais aussi le maillage syndical territorial assuré par ces militants syndicaux.

BIBLIOGRAPHIE

Andolfatto, D., & Labbé, D. (2000), *Sociologie des syndicats*, La Découverte, Paris.

Berthonneau, C. (2016), « Reconstruire le mouvement ouvrier dans le monde de l'emploi tertiaire et subalterne : Trajectoires, socialisations militantes et travail syndical dans une Union locale CGT. » Journées Internationales de Sociologie du Travail, Athènes.

Berthonneau, C. (2017), *Les unions locales de la CGT à l'épreuve du salariat précaire : Adhésion, engagement, politisation*, Thèse de doctorat, LEST, Aix-Marseille Université.

- Berthonneau, C. (2020a), « Promouvoir les « invisibles » au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une Union locale de la CGT. » In : Gassier, Y. & Giraud, B. (Éds.), *Le travail syndical en actes : Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 123-146.
- Berthonneau, C. (2020b), « « Ne pas se laisser faire » : Syndicalisme et politisation pratique de fractions basses des classes populaires », in *Sociologie*, n° 11, pp. 347-366.
- Biaggi, C. (2020), « Comment former les adhérents « isolés » ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une Union locale de la CGT » In : Gassier, Y. & Giraud, B. (Éds.), *Le travail syndical en actes : Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 99-122.
- Bourdieu, P. (2002), « Culture et politique » In *Questions de sociologie*, Minuit, Paris, pp. 236-251.
- Ferrette, J. (2010), « Au-delà de l'action directe et de l'institutionnalisation, les conseillers du salarié », in *Travail et Emploi*, n° 122, pp. 53-63.
- Forzy, L., Titli, L., & Abline, S. (2020), « Conseiller du salarié : Un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public », in *Directte Île-de-France. Synthèse thématique*, n°92.
- Forzy, L., Titli, L., Barbry, C., & Stromboni, T. (2019), *Conseiller du salarié : Un engagement de terrain, entre militantisme syndical et mission de service public. Enquête quantitative et approche qualitative des conseillers du salarié franciliens, 2019 [Rapport final]*, Asdo études, Paris.
- Gaxie, D. (1977), « Économie des partis et rétributions du militantisme » in *Revue française de science politique*, n°27, pp. 123-154.
- Giraud, B. (2017), « Quand on va au juridique, c'est qu'on a déjà perdu », *Politix*, n° 118, pp. 131-155.
- Giraud, B., Yon, K., & Bérout, S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, Malakoff.
- Grignard, M., Pilliard, J.-F., Prouet, E., & Naboulet, A. (2021), Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail, France Stratégie.
- Lescurieux, M. (2021), *Le temps de militer. Carrière syndicale et disponibilité biographique des femmes et des hommes de la CFDT*, Thèse de doctorat, CMH, EHESS.
- Pignoni, M.T. (2019), « Les représentants du personnel dans l'entreprise : Des salariés comme les autres ? » in *Dares Analyses*, n°2.
- Sin, P. (2020), *Le militantisme syndical dans les TPE : Proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié*, Thèse de doctorat, LIPHA, Université Paris-Est.
- Sin, P., & Grima, F. (2019), « La militance syndicale dans la très petite entreprise : le cas du conseiller du salarié. », in *Relations industrielles / Industrial Relations*, n°74, pp. 66-88.
- Vinet, L. (2022), « L'emploi dans les très petites entreprises fin 2020 » in *DARES Résultats*, n°24
- Willemez, L. (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle. », in *Sociétés contemporaines*, n° 52, pp. 17-38.
- Willemez, L. (2017a), « Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique » in *Politix*, n° 118, pp. 103-130.
- Willemez, L. (2017b), *Le travail dans son droit*, LGDJ, Paris.

3 d'ici et d'ailleurs

Néolibéralisme exacerbé au Brésil : dégradation sociale et dévastation de l'environnement

Andréia Galvão et José Marcos Nayme Novelli

Résumé :

L'objectif de cet article est d'analyser les continuités et les ruptures dans les politiques du travail et dans les politiques environnementales sous les gouvernements de Lula, Dilma, Temer et Bolsonaro. La flexibilisation de la législation dans un sens régressif dans les deux domaines constitue un élément de continuité entre ces gouvernements, bien que de fortes différences existent entre eux. L'une des hypothèses est que la relation des gouvernements du Parti des Travailleurs (PT) avec les mouvements sociaux et les institutions participatives a permis certaines avancées et réalisations législatives. Néanmoins, les gouvernements du PT ont également favorisé des reculs. Cependant, suite à la crise politique qui a culminé avec la destitution de la présidente Dilma Rousseff, de fortes régressions peuvent être repérées. Elles concernent la législation en vigueur, la composition et le fonctionnement des institutions chargées de mettre en œuvre les politiques analysées et l'impact même de ces politiques. La période Bolsonaro a ainsi été marquée par des changements dans le profil des ministres, une réduction du nombre de fonctionnaires, des coupes budgétaires, une réduction des espaces de dialogue avec les mouvements sociaux et une dégradation des droits.

Mots clés : Néolibéralisme, néo-développementalisme, réforme du travail, politiques environnementales.

Andréia Galvão,
professeure de science
politique à l'Université
Unicamp (Campinas),
courriel: [agalvao@
unicamp.br](mailto:agalvao@unicamp.br)

José Marcos Nayme
Novelli, professeur
de science politique à
l'Université Fédérale de
São Carlos (UFS-
Car-campus Sorocaba),
courriel: [novelli@
ufscar.br](mailto:novelli@ufscar.br)

I – Introduction

Cet article entend aborder deux domaines particulièrement marqués par l’approfondissement des politiques néolibérales au Brésil, en particulier depuis la crise politique qui a culminé avec la destitution de la présidente Dilma Rousseff en 2016, puis le mandat présidentiel de Jair Bolsonaro (2019–2023) : la question sociale, notamment en ce qui concerne la réforme du travail et la question environnementale.

Le débat sur ces questions n’est pas nouveau et n’était pas absent de la période où le gouvernement fédéral était dirigé par le Parti des Travailleurs (PT) entre 2004 et 2016. Cependant, l’impact environnemental des politiques économiques dites de développement, adoptées par les différents gouvernements du Brésil au cours des deux dernières décennies reste l’un des aspects les moins étudiés de celles-ci et quand il l’est, c’est généralement à partir du prisme des mouvements écologistes et du débat sur la participation.

Le projet néolibéral s’oppose, de façon générale, à la réglementation qui protège le travail et l’environnement de la dévastation. Bien qu’une influence néolibérale ait été présente dans l’action des gouvernements du PT, elle a été atténuée par la tentative de ces derniers, en particulier à partir de 2006 avec l’entrée en fonction de Guido Mantega au ministère des finances, de réorienter le développement brésilien dans une perspective néo-développementiste (Novelli, 2014). Les impacts de cette politique sont toutefois contradictoires (Singer et Loureiro, 2016), ce qui se manifeste dans les deux domaines du travail et de l’environnement.

Ces contradictions doivent être analysées à partir des caractéristiques plus générales des gouvernements du PT, définis par la littérature comme des gouvernements de conciliation de classe (Singer, 2012), comme le résultat d’un large front politique au contenu néo-développementiste (Boito Jr., 2012) ou comme une tentative de combiner l’agenda néolibéral et des politiques sociales à fort impact (Paulani, 2016). En effet, la stratégie d’insertion de l’économie brésilienne dans l’économie mondiale par la formation de grands groupes nationaux dans des domaines où les entreprises d’ingénierie lourde et d’agro-industrie sont compétitives, a conduit à un recul de l’agenda environnemental dans les gouvernements du PT. Un nouveau cycle de financement des travaux d’infrastructure avec des ressources de la Banque nationale pour le développement économique et social (BNDES) pour la construction de barrages hydroélectriques dans la région de l’Amazonie a fait que les garanties sociales et environnementales créées par l’institution elle-même pour le financement des projets n’ont plus été respectées.

L’idée que la législation environnementale entrave le développement économique est corrélée, dans le domaine du travail, à la thèse selon laquelle des lois excessives entravent l’embauche et provoquent le chômage. En ce

qui concerne cet aspect, les gouvernements du PT ont pris « des mesures contradictoires en matière de réglementation sociale » (Krein et Biavaschi, 2015, p. 47), en introduisant certains droits (notamment pour les travailleurs domestiques) tout en en réduisant d'autres via en particulier la reconnaissance des contrats d'emploi précaires.

Les politiques menées par le PT ont suscité nombre de mécontentements. L'affaiblissement du dynamisme économique à partir de 2013 a ouvert un espace pour la reprise des projets de flexibilisation et de « modernisation » de la législation du travail et pour l'intensification de la critique de l'interventionnisme de l'État et des politiques sociales des gouvernements (Carneiro et al., 2018). La réaction néolibérale aux politiques néo-développementistes a culminé avec le document produit par le Parti du Mouvement Démocratique Brésilien¹ (« Un pont vers l'avenir »), qui a servi de base pour obtenir le soutien du pouvoir économique au renversement du gouvernement Dilma par un coup d'État juridico-parlementaire. Ce document qui constitue la négation du projet néo-développementiste s'est traduit dans l'engagement du vice-président Michel Temer à adopter une politique d'austérité limitant le plafond des dépenses publiques pour vingt ans. C'est dans ce contexte que la réforme du travail a été approuvée sous le gouvernement Temer en 2017.

Dès son arrivée au pouvoir en janvier 2019, Jair Bolsonaro a approfondi la lutte contre la législation et l'inspection dans ces deux domaines cruciaux que sont le travail et l'environnement afin de favoriser le processus d'accumulation et de valorisation du capital. De cette façon, son élection représente la victoire du néolibéralisme extrême, exacerbant la lutte contre les droits sociaux.

L'objectif de cet article est d'analyser les continuités et les ruptures entre les gouvernements Lula, Dilma, Temer et Bolsonaro en matière de politiques du travail et de politiques environnements. Bien que chacun des domaines ait ses spécificités, ils ont été affectés par la flexibilisation de la législation dans un sens régressif. Ceci constitue un élément de continuité entre les gouvernements. En même temps, des différences significatives peuvent être observées. Nous partons de l'hypothèse selon laquelle la relation des gouvernements du PT avec les mouvements sociaux et les canaux de participation dont ceux-ci disposaient ont permis certaines avancées et certaines conquêtes législatives. L'approfondissement de l'agenda néolibéral depuis la crise politique qui a culminé avec la destitution de la présidente Dilma a inversé ce scénario, amplifiant la dégradation de l'environnement et la régulation des relations de travail.

Pour discuter de cette hypothèse, nous analyserons, dans la première partie les tendances contradictoires présentes dans l'action des gouvernements du PT, puis dans une deuxième partie, les changements apportés par l'approfondissement des politiques néolibérales. Nous verrons enfin, dans une troisième partie, la dévastation sociale sous le mandat de J. Bolsonaro.

1. Le PMDB est un parti de centre-droit au Brésil.

La combinaison d'éléments contradictoires rapidement évoquée en introduction a fait que les tendances à la flexibilisation des relations de travail observées au Brésil dans les années 1990 ont été atténuées, mais pas inversées, par les politiques adoptées sous les gouvernements du PT entre 2004 et 2014 (Krein et Biavaschi, 2015). Malgré les différences entre les gouvernements Cardoso et ceux, ensuite, de Lula et Dilma, il existe un fil conducteur dans le traitement de la législation du travail : la nécessité de moderniser et d'actualiser la Consolidation des lois du travail (CLT) de 1943². Ce discours part du principe qu'il y a un excès de lois et que la CLT est dépassée, car il est nécessaire d'adapter les règles à la réalité de chaque secteur et aux transformations du capitalisme international (Galvão et al., 2017).

Alors que le gouvernement Cardoso entendait promouvoir une réforme globale de la législation du travail, la stratégie adoptée par les gouvernements du PT a été différente : ils ont cherché à réformer la législation ponctuellement, en introduisant des règles destinées à certains publics cibles, tels que les jeunes arrivant sur le marché du travail et les travailleurs des micro et petites entreprises, ainsi qu'en élargissant les possibilités de les adapter aux conditions locales et sectorielles. Le gouvernement Lula a renforcé les possibilités d'embauche flexible par le biais de la loi qui a institué le « contrat premier emploi »³ et d'une autre qui autorise l'embauche de prestataires de services dans le cadre d'entreprises constituées d'une seule personne. Cette modalité contractuelle, appelée « personne morale » (PJ), a rendu légal ce qui était auparavant un moyen de contourner les droits du travail, puisqu'elle permet de déguiser l'existence d'un lien d'emploi. En plus d'être exempté du paiement des jours fériés, du 13^e salaire, du FGTS⁴, des heures supplémentaires et du préavis, l'employeur transfère à l'employé embauché en tant que PJ la responsabilité de payer les impôts découlant de son activité et de contribuer à taux plein à la sécurité sociale. Le gouvernement a également approuvé une loi dans laquelle le paiement des salaires n'est plus une priorité en cas de faillite d'une entreprise et a facilité la flexibilisation du paiement des droits du travail dans les très petites entreprises. Pour sa part, la création de la figure du micro-entrepreneur individuel (MEI) a une double conséquence : elle permet la formalisation de l'activité du travailleur indépendant ou de l'entrepreneur individuel et leur assure une protection sociale en cas de maladie et/ou de retraite, mais, en même temps, elle peut stimuler la substitution des travailleurs salariés par de faux indépendants et, tout comme la modalité de contracter via PJ, peut constituer une forme de dissimulation de la relation de travail, en fraudant le paiement des droits du travail et des charges sociales. En plus, les travailleurs contractés en tant que MEI ou PJ, cotisent à la sécurité sociale à des taux très bas, ce qui affecte non seulement la valeur de leur retraite, mais aussi le volume des ressources destinées à financer la sécurité sociale.

2. Il s'agit du texte fondamental qui régit le droit du travail au Brésil, équivalent au Code du travail en France. Pour une présentation juridique : (Barra, 2018)

3. Il s'agit d'un contrat à durée déterminée d'au moins 12 mois, destiné aux jeunes de 16 à 24 ans, tranche d'âge pour laquelle le taux de chômage est particulièrement élevé.

La pression exercée sur les entreprises pour qu'elles réduisent leurs coûts afin de faire face à la concurrence internationale, surtout après la crise de 2008, a stimulé l'adoption de mesures visant à réduire les droits et à encourager les alternatives au travail salarié, telles que la prestation de services et l'entrepreneuriat, ainsi que le recours à des formes d'embauche précaires comme l'externalisation. Le développement de celle-ci, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (en particulier dans les secteurs du nettoyage, de la surveillance et de la santé) a un impact négatif sur la protection sociale, car les salaires et les droits des travailleurs externalisés sont inférieurs à ceux perçus par les travailleurs directement embauchés par les entreprises, ce qui entraîne une réduction de la valeur des cotisations de sécurité sociale et, par conséquent, des prestations à recevoir à l'avenir (DIEESE/CUT, 2015).

La tendance à la flexibilisation des relations de travail s'est poursuivie sous le gouvernement Dilma. En réintroduisant la discussion sur une éventuelle réforme du CLT, le gouvernement a admis la possibilité de créer de nouveaux contrats de travail (travail occasionnel et horaire). Bien que présentés publiquement comme une forme de modernisation qui n'entraînerait pas de perte de droits, ces contrats garantissent aux travailleurs occasionnels et horaires un niveau de droits proportionnel au temps effectivement travaillé, donc inférieur à celui établi par la législation existante à l'époque⁵.

La prévalence de ce qui est négocié sur ce qui est légiféré est revenue sur le devant de la scène, avec deux sujets négociés avec le mouvement syndical : l'un autorisant les syndicats à négocier des conventions collectives dont les clauses dérogent aux normes de la CLT ; l'autre permettant une réduction du temps de travail avec une réduction des salaires.

4. Il s'agit du Fonds de garantie pour l'indemnité de départ.

5. <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,nova-lei-trabalhista-garante-carteira-assinada-a-empregado-eventual-e-por-hora-imp-,843740>
Ces contrats - proches de ce qui allait devenir le contrat intermittent introduit dans la réforme mise en œuvre par Temer en 2017 - n'ont pas progressé sous le gouvernement de Dilma, peut-être en raison de l'opposition du mouvement syndical. Voir : <http://cntm.org.br/flexibilizar-clt-ctb-e-cut-discordam-forca-sindical-mostra-concordancia/>

La relation avec le mouvement syndical est une caractéristique distinctive des gouvernements du PT qui ont établi plusieurs canaux de communication avec leurs représentants, soit par des négociations directes avec différents organes exécutifs, soit par la participation de dirigeants syndicaux dans différentes sphères du gouvernement et des conseils de politique publique, tels que le Forum national du travail (FNT) et le Conseil de développement économique et social (CDES). Les gouvernements du PT ont également encouragé une série de conférences pour débattre des politiques publiques dans différents domaines, ce qui a permis de créer de nouveaux espaces d'intervention pour les travailleurs par le biais de leurs organisations syndicales et des mouvements sociaux. Outre le prestige et la reconnaissance, le mouvement syndical a obtenu de nouvelles ressources financières avec la loi sur les centrales en 2008.

La proximité du syndicalisme avec le gouvernement a permis de mettre en œuvre des mesures qui ont élargi la régulation publique du travail comme la politique de valorisation du salaire minimum (sous le gouvernement Lula) et la régulation du travail domestique (sous le gouvernement Dilma). Le salaire minimum a été revalorisé de 76 % entre 2003 et 2015 et

la part des salaires dans le PIB a augmenté de 4,1 points de pourcentage entre 2004 et 2014 (Rossi, Dweck et Oliveira, 2018). Dans le même temps, les revendications historiques du mouvement syndical telles que la réduction de la journée de travail de 44 à 40 heures par semaine sans réduction de salaire, la fin des licenciements non motivés et la signature de la convention 151 de l'OIT afin d'instituer la négociation collective obligatoire dans le secteur public n'ont pas abouti. Notre hypothèse est que la participation des syndicats aux instances gouvernementales et la visibilité qui en découle ont permis de satisfaire certaines des revendications des travailleurs, notamment celles qui touchaient le moins la gestion de l'entreprise.

Les données relatives au marché du travail renforcent la thèse des tendances contradictoires dans les politiques sociales menées par le PT : alors que la flexibilité du travail a progressé, notamment avec l'augmentation de l'externalisation, les indicateurs relatifs à l'emploi et aux revenus se sont également améliorés. Entre 2003 et 2014, le taux de chômage a été réduit, ainsi que le pourcentage de personnes employées sans contrat de travail signé et sans protection sociale. La réduction du chômage et de l'informalité a amélioré la position des travailleurs sur le marché du travail, mais ce processus s'est inversé à partir de 2015.

Dans le domaine de l'environnement, nous pouvons également observer des éléments contradictoires tout au long des gouvernements du PT. L'ouverture de nouveaux canaux de dialogue avec la société civile, tels que les conférences nationales sur l'environnement, créées sous le gouvernement Lula, a permis de démocratiser le processus de discussion de la politique environnementale, même si les demandes présentées ont rencontré des obstacles à leur mise en œuvre (Losekann, 2012). Un autre organe important, le Conseil national de l'environnement (CONAMA)⁶, qui comprend la participation des peuples indigènes et traditionnels, de la communauté scientifique et des syndicats, a enregistré une augmentation du nombre de ses membres (IPEA, 2011).

Par-delà ces instances de participation, les trois principales agences de l'État brésilien concernant les politiques liées à la protection de l'environnement sont le ministère de l'environnement (MMA), l'Institut brésilien de l'environnement et des ressources naturelles renouvelables (IBAMA) et l'Institut Chico Mendes pour la conservation de la biodiversité (ICMBio), créé sous le gouvernement Lula pour gérer et superviser les unités fédérales de conservation.

A partir des gouvernements des années 1990, il y a eu, grosso modo, une séparation identifiable entre les occupants du MMA, de l'IBAMA et de l'ICMBio et ceux du ministère de l'agriculture et de l'élevage (MAPA). Ceux qui occupaient les trois premiers organismes avaient un lien avec la question environnementale, que ce soit par le biais du militantisme dans les mouvements sociaux et les ONG, ou en vertu de leurs activités en tant que scientifiques ou politiciens dont le mandat était lié à la défense de la cause environnementale, ou même en tant qu'employés appartenant à la bureau-

6. Organisme consultatif et délibératif, créé par le régime de dictature militaire (loi n° 6.938, du 31/08/1981).

cratie de l'organisme (Abers et Oliveira, 2015), et qui, par conséquent, s'identifiaient à la thématique. Le cas le plus connu est celui de la ministre Marina Silva (2003–2008). L'origine des occupants des hauts postes de ces institutions a contribué à l'adoption d'une législation de lutte contre la déforestation, à la création d'unités de conservation et au renforcement institutionnel des agences chargées de la mise en œuvre de ces politiques. Les occupants du MAPA, de leur côté, étaient soit des propriétaires terriens, soit des représentants d'organisations agro-industrielles, soit des membres du caucus rural⁷.

Dès les gouvernements Lula, une politique de recrutement a été mise en place, par le biais d'un concours public, pour les fonctionnaires du MMA. Les gouvernements du PT ont également réalisé des avancées législatives pour promouvoir l'assainissement de base, la protection de la forêt atlantique, l'atténuation du changement climatique et encourager la recherche et le développement technologique qui utilisent la biodiversité brésilienne. Cependant, cela ne signifie pas que les questions environnementales aient été prioritaires. L'adoption de la politique néo-développementiste, la construction de travaux d'infrastructure prévus dans le cadre du Plan d'accélération de la croissance et le soutien, y compris avec des crédits subventionnés de la BNDES, à l'agro-industrie ont conduit à la mise en œuvre de mesures controversées, telles que les centrales hydroélectriques de Jirau et de Santo Antônio et la transposition du fleuve São Francisco, qui ont déclenché des conflits avec les écologistes, ainsi qu'avec les communautés indigènes et riveraines. Les gouvernements du PT ont affaibli les réglementations en matière de politique environnementale, rejeté les rapports techniques contraires à l'autorisation environnementale de certains travaux et, après une intense controverse, ont poursuivi la construction de Belo Monte (Santos, 2014, Abers et Oliveira, 2015).

Des reculs importants dans la production législative peuvent également être pointés. La nouvelle loi sur la biosécurité a transféré la compétence pour juger et accorder la dissémination d'organismes génétiquement modifiés (OGM) du ministère de l'Environnement au ministère de la Science et de la Technologie, sous la responsabilité de la CTNBio (Commission technique nationale de biosécurité), un « espace qui ne prévoit pas la participation de la société civile avec la justification qu'il s'agit d'une commission purement technique » (Losekann, 2012). Cependant, le personnel technique de la CNTBio n'est pas qualifié pour s'occuper de la protection de l'environnement (Leuzinger, 2014 : 444). L'autorisation de la plantation et de la commercialisation du soja génétiquement modifié Round Up Ready a conduit non seulement à la publication de la nouvelle loi sur la biosécurité, mais aussi à la modification de la loi sur le système national des unités de conservation de la nature « car la simple possibilité de cultiver des OGM à l'intérieur des unités de conservation [...] signifie déjà un risque pour l'objectif principal de ces espaces environnementaux, qui est la préservation de la diversité biologique » (Leuzinger, 2014 : 443-447).

7. Il s'agit du regroupement des élus qui défendent les intérêts des grands propriétaires terriens et des entreprises de l'agro-business.

Si la réglementation relative aux OGM apparaît comme le résultat de la pression exercée par les grandes entreprises transnationales du secteur, ainsi que par les producteurs de soja, le nouveau Code forestier sert les intérêts plus généraux de l'agrobusiness. La modification du code promeut des changements dans les paramètres de mesure des zones de préservation permanente, accorde une « ample amnistie » aux agents de la déforestation illégale et redéfinit les zones de réserve légales de telle sorte qu'il devient impossible de récupérer les zones dégradées. Bien que Rousseff ait opposé plusieurs vetos au code approuvé par le Congrès, celui-ci est considéré comme moins protecteur que le code forestier de 1965 (Leuzinger, 2014 : 442-456).

3 – Le renversement néolibéral

À partir de 2015, dans le contexte de la crise du second mandat de Dilma, l'agenda néolibéral a pris un nouvel élan (Boito, 2018 ; Carneiro et al., 2018). L'adoption d'une politique d'austérité a ouvert un espace de déconstruction des droits. Les tendances contradictoires qui existaient jusqu'alors ont laissé la place à une flexibilisation accrue des relations de travail dans un contexte de détérioration des indicateurs d'emploi et de revenus. Le document « Un pont vers l'avenir » est significatif des orientations du Président Temer en termes de politiques du travail et des réformes de la sécurité sociale.

Malgré l'expansion de l'externalisation, déjà mentionnée, la réglementation encore en partie restrictive de ce type d'embauche mécontentait les secteurs patronaux⁸. En 2015, d'anciens projets ont été repris par le Parlement, aboutissant à l'approbation, en 2017, d'une loi qui a éliminé les obstacles juridiques à l'externalisation en autorisant son extension à n'importe quel type d'activité, y compris les principales activités des entreprises.

Avec l'arrivée au pouvoir de Temer en 2016, la position en faveur de la flexibilisation est devenue majoritaire au sein de l'exécutif fédéral, du pouvoir législatif et même du pouvoir judiciaire. Le projet de réforme du code du travail envoyé par l'exécutif au Congrès a été élargi et approuvé en un temps record. La réforme adoptée autorise de nouvelles modalités de travail précaire, transfère au travailleur la responsabilité et les risques inhérents au processus de travail (télétravail, ubérisation), assouplit les règles sur la santé et la sécurité du travailleur et réduit le contrôle des entreprises dans ces domaines. Elle rend également plus difficile l'accès aux tribunaux du travail. Elle permet la décentralisation dans la définition des règles, autorise la négociation individuelle d'aspects importants de la relation de travail et autorise la dérogation à la loi par la négociation. Enfin, elle asphyxie financièrement les syndicats et les rend plus fragiles (car comment créer une identité collective entre des travailleurs sous différents contrats ?). Elle renforce ainsi les caractéristiques de la structure professionnelle brésilienne, historiquement marquée par une forte informalité et une rotation des emplois, favorisant l'entrepreneuriat et diminuant la protection sociale (Galvão et Krein, 2018).

8. Le précédent 331 du Tribunal supérieur du travail (TST) a autorisé l'externalisation des activités intermédiaires, c'est-à-dire des activités qui ne sont pas directement liées à la raison d'être de l'entreprise.

Depuis lors, la croissance de la précarité et de l'informalité sur le marché du travail a été observée (Krein et Oliveira, 2019 ; Filgueiras, 2019). De plus, contrairement à ce que promettaient ses défenseurs, le chômage n'a pas été réduit (Teixeira, 2019).

En ce qui concerne la question environnementale, le document « Le Pont vers l'avenir » n'y fait qu'une allusion en faisant un clin d'œil au monde des affaires, en particulier dans les campagnes, avec l'engagement de « promouvoir la rationalisation des procédures bureaucratiques et de garantir une grande sécurité juridique pour la création d'entreprises et la réalisation d'investissements, en mettant l'accent sur l'octroi de licences environnementales⁹ qui peuvent être efficaces sans nécessairement être complexes et chronophages. » Mais la tentative d'approuver un nouveau cadre juridique pour les licences environnementales n'a pas prospéré en raison du veto du ministre de l'environnement de Temer, José Sarney Filho. Malgré la pression des ruralistes [grands propriétaires fonciers et représentants de l'agro-business], le gouvernement Temer a maintenu des fonctionnaires de carrière à la tête des organes fédéraux de gestion et d'inspection : la présidence de l'IBAMA a été occupée par un conseiller législatif de la Chambre des représentants et un docteur en science politique de l'Université de Brasília, et la présidence de l'ICMBio par deux fonctionnaires ayant fait carrière dans le domaine de l'environnement, ce qui a peut-être aussi contribué à limiter le mouvement de dévastation.

Temer a également refusé l'octroi de licences environnementales pour des projets d'exploration hydroélectrique et pétrolière en Amazonie (Calixto, 2017), créé le programme *RenovaBio* pour encourager l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, approuvé la politique nationale des biocarburants, sur la destination et l'application des ressources de compensation environnementale et autorisé l'embauche de personnel pour une durée déterminée par IBAMA et ICMBio. En revanche, il a approuvé la loi de *Grilagem* [sur l'occupation illégale de terres] dont la constitutionnalité est contestée devant la Haute Cour Fédérale (STF). Il a également fait face à une forte réaction sociale à l'occasion de la suppression de la Réserve nationale de cuivre et associés (*Renca*) pour permettre le lancement de projets miniers. Enfin, il a entamé le démantèlement des agences de l'état, notamment de la Fondation Nationale de Soutien aux Indigènes (*FUNAI*), avec une réduction du budget et la suppression de postes (Angelo, 2017).

En ce qui concerne les ressources allouées à la politique environnementale, il convient de rappeler que le gel des dépenses primaires de l'Union fait peser des risques de coupes supplémentaires sur le budget consacré aux politiques environnementales. En étant considéré comme marginal par rapport à d'autres ministères également touchés par le plafonnement des dépenses, comme la santé et l'éducation, le ministère de l'Environnement dispose de moyens réduits face au risque de déforestation, d'incendies et de catastrophes environnementales (Gramkow, 2018).

9. L'exercice d'activités susceptibles de polluer et de causer des dommages à l'environnement dépend d'une autorisation préalable (une licence environnementale) accordée par l'État.

4 – Des orientations politiques dévastatrices sous Bolsonaro

Depuis le mandat de Temer, on assiste à un processus ininterrompu de réduction des droits qui s'est intensifié sous Bolsonaro. En plus de s'attaquer avec virulence aux droits sociaux et de restreindre et/ou neutraliser les espaces de participation démocratique au nom des impératifs du marché, comme le font les gouvernements néolibéraux, J. Bolsonaro a pratiqué de façon systématique une politique d'arbitraire et a mis en cause les fondements mêmes de la démocratie.

La suppression du ministère du travail et des conseils avec la participation de la société civile n'exprime pas seulement une orientation organisationnelle différente¹⁰. Notre hypothèse est que, outre le fait qu'elle dénote le manque de prestige et la place marginale qu'ont occupé les questions du travail dans le gouvernement Bolsonaro, elle a facilité le démantèlement des politiques et des droits du travail. En outre, elle a révélé le mépris au sein du gouvernement pour les institutions démocratiques, les syndicats et les mouvements sociaux qui n'ont plus été considérés comme des interlocuteurs légitimes, mais plutôt comme des ennemis à combattre. Cette volonté de leur nuire s'est réalisée soit par la criminalisation et la répression des mouvements sociaux, soit par la réduction drastique de leurs sources de financement¹¹.

La défense d'une perspective ouvertement patronale s'est traduite, au niveau du discours, par la logique du « moins pire ». Comme J. Bolsonaro l'a déclaré alors qu'il était encore candidat, lors d'une visite à l'Association commerciale de Rio de Janeiro : « Petit à petit, la population comprendra qu'il vaut mieux avoir moins de droits et [plus] d'emplois que tous les droits et le chômage » (21/5/2018)¹². Lorsqu'il défend l'informalité en tant que règle, J. Bolsonaro vise la législation, mais aussi les institutions publiques d'inspection et de justice. Selon cette position, le marché serait la mesure la plus équitable de régulation du travail, car « étant donné les conditions qui existent dans la loi, vous êtes découragés [d'être employeur au Brésil] [...] Si le gouvernement n'entrave pas l'entrepreneur et le travailleur avec cette énorme législation et avec des inspections absurdes, nous améliorerons certainement le problème du chômage au Brésil »¹³.

Guidé par cette perspective que la législation entrave et exprime une méfiance à l'égard de la bonne foi de l'employeur, le gouvernement a réduit les moyens de l'inspection du travail et a remis en cause le rôle même des inspecteurs du travail. La réduction des moyens affecte particulièrement les actions de lutte contre le travail analogue à l'esclavage dont l'existence est même rejetée par le gouvernement. Dans plusieurs discours, le gouvernement inverse l'asymétrie présente dans les relations de travail et transforme l'employeur en victime : c'est à l'employeur de recevoir des garanties qu'il ne sera pas dérangé, alors que l'employé est privé de toute protection étatique. Le travailleur, dépourvu de droits, ne peut que faire confiance au marché et miser sur son mérite individuel comme « critère » de bien-être.

10. Le ministère a été récréé en juillet 2021 lors d'une réforme ministérielle.

11. Pour diffuser la réception des ressources financières par les syndicats, le gouvernement a essayé d'empêcher que les travailleurs non-syndiqués paient des cotisations syndicales obligatoires ainsi que les cotisations dues aux syndicats soient automatiquement déduites de la feuille de paie.

12. Cette logique a été reproduite dans le contexte de la pandémie de Covid-19 à travers la dichotomie entre l'emploi et la vie.

Ce n'est pas un hasard si l'une des principales mesures approuvées par le gouvernement s'appelle la loi sur la liberté économique, qui exempte les entreprises employant jusqu'à 20 personnes de l'obligation de tenir des registres de temps de travail, ce qui rend plus difficile le contrôle des heures réellement travaillées et, par conséquent, la supervision des entreprises et la revendication des droits devant les tribunaux. Elle libère également les jours et heures d'ouverture des établissements, y compris les jours fériés, sans obligation de paiement supplémentaire. Mais rien de tout cela n'a semblé suffisant. Le gouvernement a institué un groupe d'études avancées du travail (GAET) chargé de promouvoir une nouvelle série de changements législatifs, axés sur les normes de sécurité et de santé au travail et sur l'organisation syndicale. Il a également présenté, par le biais d'une mesure provisoire, la proposition d'une carte de travail «verte et jaune» visant à légaliser la négociation directe entre l'employeur et l'employé, sans que les droits prévus par la CLT et les conventions collectives ne doivent être respectés. La validité de cette mesure a expiré, de sorte que le gouvernement a échoué à atteindre son objectif.

Par contre, il a réussi à faire approuver une réforme de la protection sociale en 2019, qui a rendu l'accès à la retraite plus difficile. Elle a introduit l'obligation d'atteindre l'âge minimum pour le départ à la retraite (fixé à 65 ans pour les hommes et 62 ans pour les femmes), en éliminant la possibilité de prendre la retraite en fonction du temps de cotisation. Le changement de règle affecte particulièrement les travailleurs les plus pauvres et les plus vulnérables qui entrent plus tôt sur le marché du travail, et les femmes, qui accumulent les tâches domestiques et les soins familiaux, puisqu'elles sont obligées de rester actives plus longtemps.

Les mesures adoptées par le gouvernement pendant la pandémie de Covid-19 ont encore renforcé la logique de flexibilisation et la tendance à contourner les syndicats, en garantissant aux employeurs la possibilité de modifier les contrats de travail, unilatéralement ou par accord individuel, en période de catastrophe publique, en autorisant les accords de réduction du temps de travail avec réduction du salaire et suspension du contrat de travail, et en admettant que, pour certaines tranches de salaire, les accords peuvent être signés individuellement, sans la participation du syndicat.

L'intensification du processus de flexibilisation du travail s'est accompagnée d'une détérioration du marché du travail. Le taux de chômage a augmenté entre 2015 et 2017, et bien qu'il ait légèrement diminué entre 2017 et 2019, cette réduction masque le fait que de nombreuses personnes ont renoncé à chercher du travail. En 2020, le taux de chômage a augmenté, tandis que l'informalité a diminué, ce qui est probablement dû à l'impact de la distanciation sociale provoquée par la pandémie. En 2021 et 2022, il y a eu une reprise du niveau d'emploi, mais la qualité de l'emploi s'est détériorée, avec une croissance plus importante de l'embauche informelle et précaire.

Si, dans le cas du travail, le démantèlement des politiques s'est accompagné d'un démantèlement institutionnel, la démarche suivie a été différente dans le domaine de l'environnement. Le ministère de l'environnement (MMA) a été maintenu, mais s'est vidé institutionnellement et a commencé à fonctionner de concert avec le ministère de l'agriculture et de l'élevage (MAPA). En outre, le profil des occupants du premier niveau du MMA a radicalement changé. Si l'agrobusiness a toujours été à la tête du ministère de l'agriculture pendant les gouvernements du PT, la principale nouveauté sous le gouvernement Bolsonaro a été la remise du contrôle et de la gestion des agences environnementales à des personnes liées au caucus rural ou à ceux qui sont en phase avec l'agenda de l'agrobusiness (y compris des militaires).

La nomination de dirigeants en accord avec l'agenda ruraliste et agro-industriel dans les agences fédérales de l'environnement explique le recul législatif et institutionnel en matière de protection de l'environnement et des peuples indigènes. Parallèlement, la promotion d'un discours anti-environnemental par les membres du gouvernement, leurs efforts pour promouvoir la révision des zones de protection environnementale ainsi que pour remettre en question et paralyser la démarcation des terres indigènes et quilombolas, intensifient l'expropriation et la violence à l'encontre des peuples traditionnels. Les résultats sont évidents : augmentation des zones dévastées par le feu, par l'exploitation minière et l'extraction du bois, augmentation de la déforestation et de l'accaparement des terres, diffusion de centaines de pesticides interdits dans d'autres pays et nombre d'assassinats de dirigeants, en particulier de dirigeants indigènes¹⁴.

Ricardo Salles, ministre de l'Environnement entre 2019 et 2021, a été candidat à la députation fédérale en 2018 défendant l'agenda pro ruraliste contre le Mouvement des travailleurs sans terre et la protection de l'environnement. Dans son curriculum vitae, il faut noter la condamnation par la justice de São Paulo pour improbité administrative pour avoir fraudé le processus du plan de gestion de la zone de protection environnementale de Várzea do Rio Tietê tandis qu'il était secrétaire du gouvernement au niveau de l'État¹⁵. Son discours lors de la tristement célèbre réunion ministérielle du 22/04/2020 est la meilleure expression de la politique qu'il était chargé de mettre en œuvre :

« Nous avons la possibilité, en ce moment, que l'attention de la presse se concentre presque exclusivement sur la covid-19 [...] de faire passer les réformes infralégales de déréglementation [...] Pour cela, nous devons faire un effort pendant que nous sommes dans ce moment de tranquillité en ce qui concerne la couverture médiatique [...] et faire 'passer le troupeau' [c'est-à-dire, faire avancer l'assouplissement des normes] en modifiant toutes les réglementations et en simplifiant des normes. »

Le président d'IBAMA, Eduardo Fortunato Bim, défendait une plus grande rapidité dans le processus d'autorisation environnementale. L'ICM-Bio, par son tour, a eu quatre présidents au sein du gouvernement Bolso-

14. L'absence intentionnelle de la présence de l'État en Amazonie est liée à un cas de grande répercussion internationale: l'assassinat de l'ethnologue brésilien Bruno Pereira et du journaliste britannique Dom Phillips par des pêcheurs illégaux en juin 2022.

15. <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/12/19/justica-de-sp-condena-futuro-ministro-do-meio-ambiente-por-improbidade-administrativa.ghtml>.

naro. Le premier était l'écologiste Adalberto Eberhard, qui a démissionné en avril 2019, en raison de la menace du ministre Salles d'ouvrir une procédure administrative contre les serveurs de l'ICMBio et aussi pour avoir été en désaccord avec la tentative de fusionner IBAMA avec l'ICMBio. Il a été remplacé par Homero de Giorge Cerqueira, colonel de la police militaire, qui a favorisé la militarisation de l'agence en nommant des officiers de la police militaire aux postes de direction de l'ICMBio et qui aurait été démis de ses fonctions, en août 2020, en raison de désaccords avec le ministre Salles au sujet des incendies dans le Pantanal. Les deux autres étaient également des colonels de la police militaire.

La composition du CONAMA a été modifiée par un décret qui a réduit le nombre de conseillers de 96 à 23 membres, mais a relativement augmenté le nombre de sièges attribués aux représentants du gouvernement fédéral de 29% à 41%, ce qui a évidemment augmenté le contrôle du ministre sur le résultat des votes. Seulement en mai 2023, le STF a invalidé ce décret qui réduisait le poids de la société civile.

La gestion de Salles au ministère de l'Environnement a conduit au dépôt d'une action civile publique par le ministère public fédéral du district fédéral, en juillet 2020, pour actes d'improbité administrative à l'encontre du ministre. La pétition est divisée en 4 sections (déstructuration réglementaire ; déstructuration des organes de transparence et de participation ; déstructuration du budget et déstructuration de l'inspection), dans lesquelles sont présentées - de manière limpide et détaillée - les actions du ministre dans le démantèlement de la législation et des institutions environnementales.

Cependant, la politique environnementale du gouvernement Bolsonaro ne surprend pas. Entre 2013 et 2016, Jair Bolsonaro, alors député fédéral, s'exprimait souvent sur la question environnementale, sur les peuples indigènes et ses liens avec l'agro-industrie prédatrice et l'exploitation minière, en critiquant toujours la démarcation des réserves indigènes. Dans un discours à la tribune, il a notamment déclaré : « nous avons déjà 12% du territoire national délimité comme terre indigène. ... C'est absurde ! ... Est-il juste qu'une réserve Yanomami de 9 000 Indiens soit deux fois plus grande que l'État de Rio de Janeiro ? » (8 octobre 2013). Ses déclarations étaient aussi empreintes d'un parti pris nationaliste et d'une préoccupation pour la souveraineté du territoire national. L'autodétermination des peuples indigènes était comprise comme la création de « nations au sein du Brésil... [qui]... interdiraient l'entrée de troupes militaires dans ces zones délimitée » (discours du 29 mai 2014). Toutefois, déjà investi président, ses positions ont en partie changé. Lors de sa participation au Forum économique mondial en janvier 2019, il a déclaré à l'ancien vice-président américain Al Gore (1993-2001) - reconnu pour son engagement dans la défense de l'environnement - : « nous avons beaucoup de richesses en Amazonie et j'aimerais explorer ces richesses avec les États-Unis ». En 2020, le gouvernement Bolsonaro a envoyé à la Chambre des députés un projet de loi pour réglementer l'exploitation des minéraux sur les terres indigènes et a lancé le Pro-

gramme d'exploitation minière et de développement dans le but « d'attirer de nouveaux investissements [publics et privés, nationaux et internationaux] et de promouvoir le développement et la croissance durable dans le pays »¹⁶. Il a également approuvé le nouveau cadre juridique pour l'assainissement de base, considéré comme un exemple de « privatisation de l'eau » (Ferreira, 2020).

Le gouvernement de Bolsonaro a été marquée par une forte augmentation des incendies de forêt dans l'Amazonie, avec de grandes répercussions nationales et internationales. En août 2019, s'est produite la tristement célèbre « Journée du feu » au cours de laquelle les éleveurs, les bûcherons et les hommes d'affaires de la ville de Novo Progresso ont triplé le nombre de foyers d'incendie. Les incendies de forêt ont atteint leur apogée en 2022 et ont détruit 2,8 millions d'hectares, selon les données publiées par le Monitor do Fogo du MapBiomas. Ce chiffre est 93% plus élevé par rapport à 2021. Sur l'ensemble, 85% de ces incendies ont eu lieu en Amazonie, le biome le plus touché par le feu¹⁷. La réponse du gouvernement Bolsonaro a été de nier les preuves, en persécutant les scientifiques responsables de la publication des données. Bolsonaro blâme, de plus, les petits agriculteurs, les peuples indigènes ou le climat pour les incendies¹⁸. Il en va de même pour la déforestation : entre 2019 et 2022, la zone déboisée a atteint 35 193 kilomètres carrés. Par rapport aux quatre années précédentes, l'augmentation a été de près de 150 %¹⁹.

Enfin, la dévastation environnementale s'accompagne d'une baisse du nombre d'employés stables du MMA et d'une réduction systématique du nombre d'inspecteurs à IBAMA : en 2008 il y en avait 1.800 et ils n'étaient plus qu'environ 700 en 2022, pas tous travaillant sur le terrain. Le budget et les actions de contrôle sont également réduits à partir de 2018²⁰.

Conclusion

L'analyse des politiques environnementales et du travail adoptées par les différents gouvernements brésiliens depuis 2004 montre que, dans tous les cas, il y a eu un processus de flexibilisation de la législation. Cependant, leur contenu et les stratégies utilisées pour les promouvoir sont distincts. Les impacts contradictoires des politiques néo-développementistes mises en œuvre par le PT s'expriment aussi bien dans le domaine du travail que dans celui de l'environnement. Dans les deux cas, il y a eu des reculs, car les sacrifices imposés à l'environnement et la stimulation de l'entrepreneuriat étaient des éléments fondamentaux de la politique néo-développementiste. Cependant, si les gouvernements du PT ont pris des mesures de flexibilisation dans le domaine des relations de travail, celles-ci ont été contrebalancées par l'augmentation du niveau d'emploi et la revalorisation du salaire minimum. Malgré les reculs, il y a eu des avancées, et tous les aspects du programme de flexibilisation de l'ensemble de la législation n'ont pas été mis en œuvre. Dans le domaine de l'environnement, malgré l'expansion des canaux de dialogue et de négociation avec les mouvements sociaux, la politique néo-développementiste a produit des impacts socio-environne-

16. En mars 2023, le gouvernement Lula a demandé à la Chambre de députés le retrait de ce projet de loi.

17. <https://noticias.uol.com.br/colunas/carlos-madeiro/2023/01/31/queimadas-em-florestas-quase-dobram-e-atingem-pico-da-era-bolsonaro-em-2022.htm>

18. Comme il peut être constaté dans le discours qu'il a prononcé lors de l'ouverture de l'Assemblée générale des Nations unies en 2020 : <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/discursos/2020/discurso-do-presidente-da-republica-jair-bolsonaro-na-abertura-da-75a-assembleia-geral-da-organizacao-das-nacoes-unidas-onu>

19. <https://www.brasildefato.com.br/2023/01/20/com-bolsonaro-desmatamento-na-amazonia-cresce-150-pior-marca-ja-registrada-pelo-imazon>

mentaux irréversibles. La politique environnementale a été subordonnée à la stratégie de développement. Toutefois, en ce qui concerne les dispositions institutionnelles, il convient de noter que les gouvernements du PT ont empêché des organismes tels que le ministère de l'environnement, l'IBAMA et l'ICMBio, dont les politiques produisent des impacts environnementaux, d'être contrôlés par l'agrobusiness et ses expressions institutionnelles, telles que le caucus ruraliste et les entités représentant l'agrobusiness.

La fin du cycle des matières premières a affecté l'agrobusiness au moment où les programmes d'assistance et l'agriculture familiale ont augmenté le coût de la main-d'œuvre pour le secteur, renforçant la pression en faveur d'une législation plus flexible en matière de travail et d'environnement. Après le coup d'État, ce processus change de niveau, puisqu'il ne s'agit plus d'un mouvement contradictoire d'avancées et de reculs, mais d'une régression générale. Dans le domaine du travail, c'est le retour de la « marchandisation » de la main-d'œuvre et de la question sociale elle-même. Dans le domaine de l'environnement, il s'agit de la réduction ou de l'élimination des restrictions en matière de licences environnementales et de la révocation des mesures adoptées précédemment par l'État, telles que la délimitation des réserves indigènes et des réserves de quilombos. Au niveau du discours, il est intéressant de noter comment la modernisation, la démocratie (celle-ci en nette détérioration) et la liberté sont des expressions invoquées pour justifier une politique de « libération générale ».

Sous le gouvernement Bolsonaro, outre les changements législatifs, les deux domaines sont touchés par le démantèlement d'agences étatiques, soit par leur extinction pure et simple, comme le ministère du Travail et de l'Emploi, soit par l'étouffement budgétaire, qui nuit à l'action du ministère de l'Environnement, ainsi qu'aux conditions de travail de l'inspection environnementale et à l'inspection même réalisée par les contrôleurs du travail. L'affrontement sur la définition du travail analogue à l'esclavage, qui oppose d'un côté les ruralistes et de l'autre les environnementalistes, les mouvements populaires et les institutions de régulation du travail, suggère que les deux domaines analysés ici sont imbriqués ; en effet, la destruction de la nature et la force de travail vont de pair.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Abers R., Oliveira M. S. (2015), « Nomeações políticas no Ministério do Meio Ambiente (2003-2013): interconexões entre ONGs, partidos e governos », *Opinião Pública*, 21 (2), pp. 336-364.
- Angelo M. (2017), « Assim é, se lhe parece: Brasil regride 50 anos em 2 no governo Temer ». disponible sur <https://br.boell.org/pt-br/2017/10/31/assim-e-se-lhe-parece-brasil-regride-50-anos-em-2-no-governo-temer>.
- Barra J. (2018) « La réforme de la loi du travail au Brésil », in *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1 pp. 128-131
- Boito Jr.A. (2012), « Governo Lula: a burguesia nacional no poder », in Boito Jr.A., Galvão, A., (éd.). *Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*, São Paulo: Alameda Editorial, pp. 67-104.
- Boito Jr.A (2018), *Reforma e crise política no Brasil*, Campinas, Editora da Unicamp, São Paulo,

Editora da Unesp, 2018.

Calixto B. (2019), O desmanche ambiental do governo Temer: Para ganhar apoio no Congresso, o presidente sacrifica salvaguardas ambientais do país, acelerando o retrocesso dos últimos anos. Disponível em <https://epoca.globo.com/ciencia-e-meio-ambiente/blog-do-planeta/noticia/2017/09/o-desmanche-ambiental-do-governo-temer.html>.

Cameiro R. et al., dir., (2018), *Para além da política econômica*, São Paulo: Editora Unesp digital/ DIEESE/CUT (2015), *Dossiê Terceirização e Desenvolvimento, uma conta que não fecha*. São Paulo.

Ferreira R. (2020), «Valorisation and commodification of water », *Research, Society and Development* n° 9 (7), pp. 1 - 19.

Filgueiras V. (2019), « As promessas da Reforma Trabalhista: combate ao desemprego e redução da informalidade » in Krein J. D. et al, (dir.) *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas ; Curt Nimuendajú, 2019, pp. 13-52.

Galvão A., Krein J.D., Biavaschi M., Teixeira M., « Dossiê Reforma Trabalhista » Teixeira M. et al. (dir.) *Contribuição Crítica à Reforma Trabalhista*. Campinas: Unicamp/Cesit, 2017, p. 25-56. Disponible sur <http://www.cesit.net.br/wp-content/uploads/2017/06/Dossie-14set2017.pdf>.

Galvão, A. Krein J.D. (2018), « A contrarreforma trabalhista e a fragilização das instituições públicas do trabalho », *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*. v.53, pp.89-106.

Gramkow C. (2018), « Política ambiental no Brasil: perspectivas a partir do gasto público federal" in Rossi P., Dweck E., Oliveira A. L., *Economia Para Poucos: impactos sociais da austeridade e alternativas para o Brasil*, São Paulo, Autonomia Literária, pp. 147-170.

IPEA (2011) Processo Político e Decisório no Âmbito do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), *Relatório de pesquisa 1. O Conama na Visão dos seus Conselheiros*. Brasília.

Krein J. D., Oliveira R.V., « Para além dos discursos: impactos efetivos da Reforma nas formas de contratação » i, Krein J. D. et al (dir.) *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*, Campinas: Curt Nimuendajú, 2019, pp. 81-126.

Krein J.D., Biavaschi M. ? (2015), « Brasil: os movimentos contraditórios da regulação do trabalho nos anos 2000 », *Cuadernos del Cendes*, 89, pp. 47-82.

Leuzinger M.D. (2014), « Avanços e Retrocessos no Direito Ambiental Brasileiro » in Little P.E. (dir) *Os novos desafios da política ambiental brasileira*, Brasília: IEB.

Losekann C., (2012, « Participação da sociedade civil na política ambiental do Governo Lula », *Ambiente & Sociedade* (Online), v. 15, pp. 179-200.

Novelli J. M. (2014), « O neodesenvolvimentismo no Brasil: ideias econômicas sem poder político », 38° Encontro Nacional da Anpocs, 2014. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-38-encontro/gt-1/gt12-1/8926-o-neodesenvolvimentismo-no-brasil-ideias-economicas-sem-poder-politico/file>

Paulani L. (2016), « Uma ponte para o abismo » in Jinkings et al. (Org.) *Por que gritamos golpe?* São Paulo: Boitempo, pp. 69-75.

Rossi P., Dweck E., Oliveira A. L., (2018), *Economia Para Poucos: impactos sociais da austeridade e alternativas para o Brasil*, São Paulo: Autonomia Literária.

Santos A. D., « Os Megaprojetos, o BNDES e o Tema das Salvaguardas Socioambientais », in Little P.E. (org.), (2014) ; *Os novos desafios da política ambiental brasileira*, Brasília: IEB.

Singer A. (2012), *Os sentidos do lulismo. Reforma gradual e pacto conservador*, São Paulo: Companhia das Letras.

Singer A., Loureiro I., dir, (2016), *As contradições do lulismo. A que ponto chegamos?* São Paulo: Boitempo.

Teixeira M. (2019), « Os efeitos econômicos da reforma trabalhista » in Krein D. et al (dir), *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*, Campinas: Curt Nimuendajú, pp. 53-80.

notes de lecture

7

Stephen Ackroyd et Paul Thompson, *Organisational Misbehaviour*, SAGE, 2022, 322 pages

Tout a commencé par un article au titre ingénieux : *All quiet on the workplace front ?* (Est-ce que tout est calme sur le lieu de travail ?). Stephen Ackroyd et Paul Thompson (1995) y critiquaient les analyses prédominantes des Labour studies Britanniques. Dans ces analyses, il semblait que les travailleurs avaient disparu en tant qu'acteurs co-producteurs des relations de travail, ce qui constituait pour Paul Thompson et Stephen Ackroyd une mise sous silence auquel le titre faisait allusion. Pour la majeure partie des sociologues et des chercheurs en labour studies, le management avait réussi non seulement à soumettre les travailleurs à un contrôle total, mais à les transformer en marionnettes auto-contrôlées par la culture d'entreprise. Dans cette critique de Ackroyd et Thompson, on trouvait déjà des concepts tels que l'inconduite, la récalcitrance et l'appropriation du temps et des produits - des concepts qui ont été théorisés dans la première édition de leur livre *Organisational Misbehaviour* (Ackroyd & Thompson 1999). Tout au long de cet ouvrage, les auteurs ont souligné l'importance, dans la vie professionnelle et les milieux de travail, de reconnaître l'existence d'une « agencivité » (agency en anglais) qui prend notamment appui sur une auto-organisation informelle de la part des travailleurs. Il s'agit sans aucun doute de l'ouvrage le plus important du début des années 2000 qui a eu une

influence considérable sur les labour studies et la sociologie des relations de travail. Le succès de l'ouvrage a fait que beaucoup attendaient depuis longtemps une deuxième édition, qui est enfin arrivée publiée par SAGE en 2022. Comme auparavant, les principales cibles des critiques d'Ackroyd et Thompson sont, d'une part, les explications individualistes marquées par une approche managériale qui se focalise sur les cultures ou conduites organisationnelles (également appelées Organizational Behaviour Studies dans le monde anglo-saxon, NdT) et, d'autre part, les analyses poststructuralistes centrées sur les discours. Le titre de l'ouvrage, *Organisational Misbehaviour* garde son caractère ironique, faisant allusion à l'affirmation que les travailleurs suivent toujours entièrement les consignes du management, sont en quelques sortes aussi dociles qu'ils sont satisfaits de l'être - et que quand ils ne le sont pas, c'est en raison de l'influence de quelques « pommes pourries » isolées. Ackroyd et Thompson avancent de leur côté une explication selon laquelle de nouvelles formes de méconduite organisationnelle émergent à la suite d'un changement de régime managérial. La plupart des affirmations selon lesquelles le management contrôlerait les travailleurs « jusqu'au bout » grâce au panoptique numérique a cédé la place à une explication à propos de l'existence d'identités fragmentées. Mais pour Ackroyd et Thompson, il demeure crucial de remettre en avant l'agencivité du travail vivant.

La nouvelle édition expose en détail les changements intervenus dans les organisations et dans la vie professionnelle, et qui ont conduit à de nouvelles relations qui sous-tendent la variations des causes, des conditions et des conséquences de la méconduite organisationnelle. Cela conduit à des analyses à la fois plus approfondies et plus larges que celles développées dans la première édition. Principalement, il y a un affinement général des outils conceptuels de la théorie de la méconduite organisationnelle. Il s'agit notamment d'insister sur le fait que cette méconduite est une réalité relationnelle ; qu'elle est coproduite par des représentants d'un régime managérial et des employés situés plus bas dans la hiérarchie, c'est-à-dire des managers et des travailleurs ou des managers et leurs managers. Dans la première édition, il y avait une certaine incertitude quant à la relation entre la méconduite organisationnelle et les résistances. Dans cette nouvelle édition, Ackroyd et Thompson insistent sur le fait que la méconduite organisationnelle demeure un phénomène qualitativement différent de la résistance, et admettent qu'ils n'avaient pas vraiment réussi à établir clairement cette distinction conceptuelle. C'est pourquoi de nombreux chercheurs intéressés par les relations de travail ont commencé à assimiler l'un et l'autre en évoquant méconduite et résistance pour ne pas risquer de se heurter à des problèmes terminologiques. Il est donc très satisfaisant que les auteurs aient clarifié leur propos dans cette nouvelle édition. En interrogeant « pratiques oppositionnelles liées au travail », ils formulent trois types de pratiques qui se chevauchent (p. 251) : 1) La méconduite des travailleurs, défini comme « tout ce que vous faites au travail et que vous n'êtes pas censé faire ». Ces actions sont généralement de nature collective. Par rapport à la première édition, on peut noter que cette réflexion a été ajoutée à la définition initiale. 2) La résistance sur le lieu de travail, c'est-à-dire « une action intentionnelle, dirigée vers le haut, contre les employeurs ou leurs agents (réels ou supposés) dans la poursuite d'intérêts ou d'identités perçus ». Elle est généralement organisée de manière plus formelle que la méconduite organisationnelle. 3) Et enfin la résistance classiste, qui « se distingue par un cadre de référence

consciemment collectif/solidaire, la construction d'une organisation même informelle, des objectifs transformateurs et/ou stratégiques dirigés à l'encontre du capital et/ou l'État ». Ces définitions donnent un poids théorique supplémentaire à l'affirmation selon laquelle la méconduite organisationnelle est une forme spécifique de pratique oppositionnelle ou récalcitrante, et non une forme moindre de résistance, sorte d'antichambre d'un syndicalisme ou d'une action de classe. Ces clarifications semblent prometteuses lors d'une mise à l'épreuve empirique.

Un autre développement théorique important concerne la question de l'auto-organisation informelle et collective qui sous-tend la méconduite organisationnelle. Dans leur analyse, elle est le résultat d'une relation dialectique entre l'identité du travailleur (salarie) et ses intérêts matériels (p. 63). En effet, les intérêts matériels et les identités ne sont pas opposés ni mutuellement exclusifs. Ils se forment réciproquement et discursivement. C'est une combinaison efficace d'intérêt personnel collectif et d'identité personnelle collective qui est toujours présente et qui constitue le fondement de l'action de groupe sur le lieu de travail. Lorsqu'une telle auto-organisation a émergé, elle peut être de trois types différents en fonction de la relation entre l'intérêt et l'identité : a) l'intérêt domine l'identité, b) l'identité domine l'intérêt, et c) les deux dimensions sont sur un pied d'égalité. Dans le premier cas, l'auto-organisation se caractérise par une « autonomie responsable ». L'autonomie dans le travail est protégée par la prise de responsabilité dans la réalisation du travail. En même temps, l'autonomie est protégée non seulement contre l'empiètement de la direction, mais aussi contre les autres travailleurs qui pourraient essayer d'empiéter sur le territoire du groupe. Ce type d'auto-organisation est donc tourné vers l'extérieur. Le second type est plutôt tourné vers l'intérieur. Ici, l'identité est plus importante que l'intérêt dans la mesure où les travailleurs donnent la priorité au contrôle des attitudes et du comportement de leurs propres membres. Il s'agit de faire respecter les normes et d'étayer les hiérarchies internes au sein d'organisations (semi-)autonomes. Dans le troisième type d'auto-organisa-

tion, les intérêts et l'identité sont équilibrés et entrelacés. Ce type d'auto-organisation est considéré comme « normal ». L'auto-organisation est à la fois tournée vers l'extérieur et vers l'intérieur, et se caractérise par un engagement intense dans la négociation salariale de l'effort.

En outre, les analyses ont été élargies aux changements dans la relation entre la sphère privée et la sphère professionnelle ou publique. La sphère privée est définie comme celle dans laquelle les individus sont plus autonomes et peuvent manifester leur personnalité authentique, comme la famille, les relations amicales et les loisirs. La sphère publique est celle où le comportement instrumental domine, comme dans les affaires, la politique et le travail. La redéfinition des frontières entre ce qui est privé et ce qui est public est un nouveau champ de réflexion sur la méconduite organisationnelle. Les médias sociaux en sont un exemple. Les employeurs examinent les activités des employés et des candidats sur les blogs, Facebook, Twitter, etc. Dans le premier cas, ils recherchent des remarques désobligeantes à propos de leur entreprise ou de la structure, en somme tout ce qui est négatif et qui pourrait menacer la réputation et la marque de l'employeur. Toutes ces expressions discordantes deviennent ainsi des formes de méconduite, contre lesquelles la direction cherche à lutter. Dans le second cas, les employeurs sont à la recherche d'indicateurs indiquant que les candidats ne conviennent pas à l'emploi. Les employés et les candidats ont alors tendance à considérer ce qu'ils écrivent sur les médias sociaux comme une affaire privée, alors que les employeurs considèrent que cela fait partie de la sphère publique.

Les auteurs introduisent leur ouvrage en motivant la rédaction de cette nouvelle édition. D'un point de vue global, ils soulignent combien le développement de la mondialisation et de la financiarisation, qui ont des conséquences considérables sur les conditions et l'environnement de travail des employés, et donc sur les formes de gestion des ressources humaines. Sur le plan intellectuel, ils reconnaissent que la première édition a eu une influence énorme sur les organisationnal

studies, mais ils expriment leur désaccord à l'égard d'une grande partie de la recherche - en particulier de la part des représentants de études organisationnelles managérialistes et des approches poststructuralistes. Cela se reflète dans la première partie du livre, dans laquelle le chapitre 1 apporte une vue d'ensemble des preuves de l'existence des méconduites dans les organisations. Le chapitre 2 traite des approches historiques et actuelles de la méconduite. En ce qui concerne le premier point, il n'est pas surprenant que l'argumentation continue à se fonder sur le fait que la méconduite est un élément substantiel de la vie d'une organisationnel. En même temps, Ackroyd et Thompson n'acceptent ni l'idée que la gestion des ressources humaines est partout, ni celle qu'elle n'est nulle part, exprimée de manière concise par le fait que la gestion des ressources humaines si souvent variable est en même temps rarement remodelée et encore plus difficilement corrigible et qu'elle n'est donc pas susceptible de disparaître (p. 50). Ils concluent ce chapitre par une version actualisée de leur modèle d'appropriation du temps, de l'effort, du produit et de l'identité. Dans le deuxième chapitre, ils constatent qu'il existe une nouvelle orthodoxie dans les analyses sur la méconduite organisationnelle, qui, après des décennies d'ignorance, affirment qu'elle s'est banalisée en raison des activités d'individus répréhensibles.

La deuxième partie traite de l'approche relationnelle de base d'Ackroyd et Thompson à l'égard de la méconduite organisationnelle, en l'analysant comme étant coproduit au sein de la hiérarchie de l'organisation. Cette approche est analysée en trois étapes. Le chapitre 3 est centré sur la formation d'auto-organisations de groupes de travail en quête d'autonomie, dans lesquels les relations entre l'identité et les intérêts sont les forces motrices. Il s'agit d'un chapitre important d'un point de vue théorique, car l'auto-organisation collective informelle est considérée comme le mécanisme qui sous-tend la méconduite. Mais comme celle-ci est co-produite, le chapitre 4 analyse le rôle du management et des régimes de mobilisation à différents niveaux, tant sur le plan local, que celui de l'entreprise qu'au niveau international et historique (régimes d'accumulation).

En ce qui concerne ces changements de régime, les auteurs sont beaucoup plus sophistiqués que les distinctions séquentielles habituelles entre le taylorisme et le post-taylorisme ou le fordisme et le post-fordisme. Ils parlent de ruptures partielles avec le taylorisme et le fordisme, puis de régimes impliqués dans la financiarisation de l'économie sans les considérer comme des développements linéaires. Dans le chapitre 5, les auteurs reviennent sur la « méconduite des élites » dans la gouvernance de l'entreprise. J'ai mis ici des guillemets parce que le sujet n'est pas vraiment traité dans la théorie de la méconduite organisationnelle, puisqu'il n'y a pas de coproducteur aux actions analysées. Il n'y a personne dans l'organisation du travail au-dessus de l'élite exécutive qui puisse définir ce qu'elle fait ou pense comme n'étant pas autorisé. Toutefois, cela ne rend pas le chapitre moins intéressant ni moins choquant dans ce qu'il révèle sur ce que ces personnes sont capables de faire lorsqu'elles peuvent agir en toute impunité.

La troisième partie, qui comprend les chapitres 6 à 9, propose une analyse plus détaillée du développement de l'OMB dans des domaines empiriques spécifiques, à savoir l'humour, les réseaux sociaux, le comportement sexuel et le harcèlement. Tous ces domaines ont en commun le fait que les enjeux d'identité sont plus importants dans les analyses que les intérêts matériels. L'argument principal concernant l'humour est qu'il y a une « utilisation accrue par les employés de la démystification cynique et satirique des prétentions managériales et/ou de la malhonnêteté pure et simple » (p. xxiv). Les réseaux sociaux sont analysés comme un nouveau terrain de contestation entre la direction et les travailleurs, dans lequel les employeurs ont tendance à essayer de contrôler les commentaires des employés à propos de leur travail, ce qui devient ainsi une nouvelle forme de méconduite. La méconduite sexuelle fait l'objet d'un examen approfondi par le biais de changements dans le spectre de ce que les auteurs appellent l'inconduite conviviale et la méconduite coercitive. Les deux types de comportement peuvent être considérés par la direction comme des abus de pouvoir, mais le premier est consensuel, alors que le second ne l'est pas. Leur point de vue sur les brimades au travail tient au fait qu'elles

sont en grande partie produites par les relations au sein des organisations, ce qui en fait un nouveau terrain d'investigation pour la méconduite organisationnelle. Ils distinguent trois types de brimades : celle que le superviseur/manager exerce sur le travailleur, celle que le client exerce sur le travailleur et celle que le travailleur exerce sur un autre travailleur. Les recherches montrent que le premier type est de loin le plus courant, ce qui s'explique par le fait que les employeurs cherchent à contrôler les travailleurs afin de les pousser à travailler de manière plus rentable dans le cadre des nouveaux régimes de gestion.

Dans le chapitre conclusif, Ackroyd et Thompson font le point sur les débats à propos des résistances au travail et la méconduite organisationnelle – un débat auquel ils ont eux-mêmes apporté les contributions très importantes. Sans leur article *All quiet...* et la première édition de ce livre, le débat aurait été moins fructueux, voire inexistant. Ils expliquent comment leurs adversaires ont oscillé entre deux positions principales : la première affirmant qu'il n'y a plus de résistance, la seconde que la résistance est partout et constituée de n'importe quel acte.

Je ne suis pas du genre à faire des prédictions, mais dans le cas présent, je dirais avec certitude que le succès de ce livre se poursuivra avec la nouvelle édition.

Jan-Christian Karlsson
Professeur de sociologie
Working Life Science,
Karlstad University, Suède.

REFERENCES

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organisational Misbehaviour*, SAGE, Londres, Première édition. 342 p.
- Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). « All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British Industrial Sociology », in *Sociology* 29(4), pp. 615–633.

Matt Vidal, *Management Divided. Contradictions of Labor Management*, 2022, Londres, Oxford University Press, 350 pages.

L'entrée dans le post-fordisme a marqué l'avènement d'un système de gestion de production, la lean production, devenu dominant dans l'ensemble des secteurs industriels et des services, depuis le début des années 1990. L'intérêt de l'ouvrage de Matt Vidal est de montrer comment ce système de gestion a profondément remodelé les modes de gestion du travail dans les organisations contemporaines. Le livre de Matt Vidal est d'une importance majeure pour l'économie hétérodoxe, la sociologie du travail et pour les sciences de gestion, par les perspectives théoriques qui y sont proposées ainsi que par l'ampleur des données empiriques analysées. La contribution majeure de l'ouvrage de Matt Vidal est un renouvellement théorique du courant du labour process¹, basé sur l'intégration de plusieurs champs théoriques : le marxisme, le labour process, l'école de la régulation, le néo-institutionnalisme sociologique (via les concepts de « logiques institutionnelles » et de « champ organisationnel ») et l'économie des organisations (via les concepts de satisficing et de routines organisationnelles). Matt Vidal réussit ainsi un véritable « tour de force » théorique, sous l'acception d'une « économie politique organisationnelle » (ou organizational political economy, p. viii), offrant une nouvelle grille de lecture dans l'analyse de la gestion du travail au sein des organisations contemporaines. La recherche s'appuie sur une collecte de données, de grande ampleur, qui inclut 100 entretiens, 150 heures d'observation directe et des analyses documentaires auprès de 31 firmes américaines, du secteur manufacturé, réparties dans les états américains du Wisconsin, du Michigan et de l'Illinois. Matt Vidal part d'une analyse critique du courant du labour process, incarné par des figures historiques telles qu'Harry Braverman, David Gordon, Richard Edwards, Paul Thompson ou Michael Burawoy, entre autres. Selon lui, le courant du labour process dépeint « les managers comme exclusivement préoccupés par le contrôle du procès de travail de manière à maximiser l'extraction de la plus-value et à minimiser le pouvoir des travailleurs » alors

que, dans le même temps, « les travailleurs auraient vu leur conscience de classe subvertie par l'idéologie véhiculée au sein des organisations américaines contemporaines² » (p. vii). Matt Vidal, après l'analyse des matériaux empiriques recueillis, ne partage pas cette thèse. Il montre que les travailleurs sont intéressés à la réussite de leurs organisations et font de leur mieux pour garantir leur succès. Les managers ne sont pas généralement préoccupés par « le contrôle ou l'intensification du procès de travail mais plutôt par la volonté de former les travailleurs à la poly-compétence et de les inclure dans la résolution des problèmes rencontrés dans l'activité de travail ainsi que dans l'amélioration du procès de production » (p. vii). Pour autant, Matt Vidal ne nie pas la présence d'une relation conflictuelle entre le management et les travailleurs mais celle-ci « réside plus dans le choix d'une définition de l'efficacité parmi différentes visions concurrentes ainsi que dans la contestation des changements de routines organisationnelles, que dans la volonté d'accentuer le contrôle des travailleurs ainsi que le rythme de travail » (p. vii).

La thèse défendue dans cet ouvrage est « qu'une tension entre la volonté de discipliner les travailleurs et la volonté d'exploiter au mieux leur créativité est l'une des dynamiques centrales façonnant les organisations contemporaines » (p. 4). Cette tension est inhérente à la nature contradictoire des relations entre le management et les travailleurs. Le management est divisé : les managers, à leur échelle individuelle, font face à des pressions conflictuelles et irréconciliables entre discipliner et autonomiser (ou empowering) les travailleurs, et le management, dans son ensemble, se divise autour de visions concurrentes dans la manière d'organiser au mieux le procès de travail. L'ouvrage est composé de quatre parties.

La première partie fait le constat d'un problème dans la gestion du travail dans les organisations contemporaines (chapitre 1) et présente une revue de littérature critique sur la lean production, autour des débats sur l'intensification du travail dont elle serait la cause ou, à l'inverse, sur les possibilités qu'elle offre aux travailleurs de renforcer leur pouvoir de décision dans le procès de travail (ou worker empowerment). L'intérêt du chapitre 1 est

1. Pour une présentation très éclairante du courant du labour process, voir l'article de S. Bouquin, « Qu'est-ce que la théorie du procès de travail ? Une brève présentation », *Les Mondes du Travail en ligne*, 27 mai 2022, <https://lesmondesdu-travail.net/quest-ce-que-la-theorie-proces-travail/>

2. Toutes les citations sont des traductions du texte original par G. Bouville.

de combiner la théorie de la régulation et l'institutionnalisme sociologique afin d'esquisser une théorie des étapes de la croissance, basées sur des arrangements institutionnels dans trois domaines : (i) le modèle de production dominant, entendu en termes généraux pour inclure les relations de travail, les relations interentreprises et l'articulation entre secteurs ; (ii) le type de concurrence ; et (iii) le rôle de l'État. Les étapes de croissance sont basées sur un arrangement institutionnel autour d'une logique dominante et fondamentale pour chaque domaine. L'auteur conclut ce premier chapitre par une comparaison très intéressante des arrangements institutionnels qui caractérisent le fordisme et le lean (tableau 1.1, p. 32). Le chapitre 2 présente une revue de la littérature des débats-clés sur la lean production. Cependant ce chapitre ne s'arrête pas à une présentation des arguments des partisans et des critiques du lean. Il dresse aussi un panorama des facteurs institutionnels influençant les manières dont le lean se déploie dans les organisations. L'auteur conclut ce chapitre par un constat : le modèle de production le plus performant économiquement est le modèle du « lean à forte autonomisation des travailleurs » (ou *high-involvement model of lean*), c'est-à-dire un mode de production, basé sur les principes du système de production de Toyota, associés à une forte délégation de pouvoir aux salariés. Toutefois, du fait des difficultés rencontrées dans le déploiement de ce mode de production, et selon le principe simonien du satisficing, les managers optent pour un modèle de lean moins performant, fondé principalement sur l'intensification du travail associée à un faible pouvoir de décision des salariés.

La deuxième partie de l'ouvrage est composée d'un chapitre théorique. Le chapitre 3 présente ainsi une « théorie de l'économie politique organisationnelle ». Il s'agit d'économie politique parce que cette théorie repose sur un fondement marxiste classique ; elle est organisationnelle parce qu'elle s'inspire des théories de l'organisation. Au travers d'une relecture stimulante des principaux concepts de Marx (procès de travail, procès de valorisation, aliénation versus socialisation) pour la théorie des organisations, Matt Vidal montre que des logiques contradictoires opèrent à la fois pour le management (améliorer l'efficacité du processus de production via une meilleure coordination basée sur une délégation de pouvoir aux salariés versus assu-

rer un certain niveau de production grâce à une discipline de la force de travail) et pour les travailleurs (la socialisation productive, c'est-à-dire la mise à niveau de leurs capacités productives, versus l'aliénation).

La troisième partie est consacrée à l'analyse des données collectées et se subdivise en six chapitres. Les chapitres 4 à 9 sont des chapitres empiriques. Le chapitre 4 décrit les matériaux empiriques recueillis ainsi que les méthodologies mobilisées. Il présente une analyse de terrain de la diffusion et de la mise en œuvre de la lean production dans le secteur manufacturier américain. L'auteur démontre que la lean production et l'autonomisation des travailleurs (ou *empowering*) sont considérées par les managers interrogés comme les « meilleures pratiques organisationnelles » (c'est-à-dire, source d'une meilleure efficacité économique) à déployer au sein des entreprises, selon une « logique institutionnelle »³ propre au secteur manufacturier américain. Le chapitre 5 présente un panorama de la gestion du travail (*labor management*), au sein de vingt-deux fournisseurs de composants. Il présente une typologie très intéressante des formes organisationnelles de la lean production permettant de dégager quatre régimes du lean. Afin de construire cette typologie, deux dimensions sont identifiées (figure 5.1, p. 141) : le degré d'autonomisation des travailleurs, ii) la manière dont le lean se déploie en tant que système ou en tant que boîte à outils. Le régime du « lean à forte autonomisation » (ou *high-involvement lean*), qui entend l'adoption du lean comme un ensemble complet de pratiques complémentaires, incluant l'autonomisation substantielle des travailleurs, est la plus efficace et la plus flexible, selon Vidal. En effet, ce régime du lean est le plus susceptible d'institutionnaliser des routines organisationnelles permettant la mise en place d'un processus d'amélioration continue de la production. Il a été adopté par huit fournisseurs parmi les vingt-deux étudiés. Les trois autres régimes (dénommés « lean standard », « lean autonome » et « lean minimal ») sont moins efficaces et moins flexibles et comportent peu, ou pas du tout, d'institutionnalisation des routines organisationnelles. Deux facteurs sont déterminants dans le déploie-

3. C'est-à-dire, « des croyances socialement construites ainsi que des pratiques et des discours symboliques véhiculés par des acteurs institutionnels influents », p. 15

ment du « lean à forte autonomisation » : le degré de complexité du produit fabriqué et le pouvoir effectif des syndicats présents chez ces fournisseurs. Le chapitre 6 présente une analyse originale des conséquences de la lean production sur le vécu des salariés, allant à l'encontre des principales recherches issues du courant du labour process sur le sujet. Selon Vidal, la « lean production peut être déployée, sans engendrer d'intensification qualitative ou quantitative du travail, et, par ailleurs, un certain nombre de salariés interrogés ressentent l'intensification qualitative du travail comme une amélioration (de leurs conditions de travail) » (p. 158). Au travers de son analyse qualitative, Vidal dresse une typologie comportant quatre formes d'intensification du travail, en associant deux critères : la dimension qualitative ou quantitative de l'intensification et l'impact de l'intensification sur le ressenti des salariés, positif ou négatif (p. 157). Les entreprises étudiées par Vidal se caractérisent par des « politiques de production routinisées » (ou routine politics of production), se traduisant par la volonté des managers d'intensifier qualitativement, et non quantitativement, le travail. Les managers privilégient le développement du contenu cognitif du travail par l'institutionnalisation de routines organisationnelles, au détriment d'une augmentation purement quantitative du rythme du travail des salariés. Le chapitre 7 se concentre sur ce que Vidal dénomme la « logique contradictoire des travailleurs » (ou the workforce contradiction). En tentant d'autonomiser (ou to empower) les travailleurs, grâce à une formation et à une mise en responsabilité, et en créant ainsi un pouvoir d'agir des salariés, le management rencontre souvent de la résistance ou de la réticence, de la part de ces travailleurs. Vidal démontre qu'une telle résistance est motivée par des manifestations concrètes d'aliénation, enracinées dans leur expérience du procès de travail. Le chapitre 8 se concentre sur ce que Vidal appelle la « contradiction managériale » (ou management contradiction). Les managers font face à des pressions contradictoires qui les conduisent à devoir choisir entre utiliser les travailleurs exclusivement ou principalement pour un travail simple et manuel (privilégiant la standardisation et la spécialisation des tâches), ou les utiliser pour un travail cognitif plus complexe et abstrait (mettant l'accent sur la formation à la poly-compétence, sur la résolution de problèmes et sur la prise de décision). La contradiction en tant que telle est exprimée dans deux logiques de valorisation concurrentes permettant

l'extorsion d'une survalueur de l'activité de travail : l'autonomisation réelle des salariés (ou substantive empowerment) contre le taylorisme traditionnel.

L'ouvrage de Matt Vidal s'adresse à celles et ceux qui sont à la recherche de cadres théoriques et d'analyses de terrain affinées pour mieux saisir les évolutions du capitalisme contemporain et les forces contradictoires qui le traversent. Son intérêt réside dans son ancrage théorique pluriel. Matt Vidal puise ses concepts dans une lecture inspirante de l'œuvre de Karl Marx mais aussi dans le courant du labour process, dans l'école de la régulation, dans la sociologie et l'économie des organisations. Vidal parvient à une conclusion originale et provocatrice : le capitalisme est traversé par des tensions contradictoires qui conduisent les organisations à opter pour des modes de gestion du travail peu efficaces économiquement. Les analyses de Vidal auraient pu être enrichies par les apports de l'économie des conventions qui sont malheureusement, peu ou pas du tout connus, de nos collègues anglophones. Il aurait été aussi intéressant d'ouvrir la discussion avec les recherches sur la lean production produites en France en économie par Thomas Coutrot, Edward Lorenz et Antoine Valeyre, en sociologie du travail, par Jean-Pierre Durand, Stephen Bouquin, Pascal Ughetto, en sciences de gestion, par Gregor Bouville, Arnaud Stimec. L'ouvrage de Matt Vidal n'en constitue pas moins un ouvrage de référence, par le renouvellement qu'il propose dans l'analyse macro et microsociologique du travail, de son organisation et de ses conditions. En cela, il devrait intéresser les sociologues, les gestionnaires et les praticiens à la recherche de concepts et de grilles d'analyse pour mieux appréhender les évolutions des modes de gestion du travail mais aussi leur institutionnalisation.

Gregor Bouville
 Professeur en sciences de gestion
 I'IAE-Lyon School of Management,
 Université Lyon 3
 Centre de recherche Magellan

Olivia Foli, *Les paroles de plainte au travail. Des maux indicibles aux conversations du quotidien*, Ed. Archives contemporaines, 2023, 265 p.

Dans le prolongement de son travail de thèse, Olivia Foli s'attaque à un objet finalement assez peu abordé directement et en tant que tel parla sociologie ou l'ethnologie du travail : la plainte. La « parole de plainte » est ici abordée comme le produit d'une interaction en contexte, elle ne se réduit pas à son contenu et n'exprime la souffrance qu'à partir d'une énonciation qui pose une distance entre le vécu de la personne et sa mise en forme dans un processus communicationnel.

Cette analyse s'appuie sur un travail d'observation ethnographique participante de trois ans dans une organisation publique régaliennne du domaine financier et de l'assurance, réalisé à l'occasion d'une thèse en convention CIFRE. La plainte comme sujet d'étude ne s'est imposée que progressivement avec l'intégration de la chercheuse à l'organisation. Les difficultés rencontrées, les frustrations ressenties par Olivia Foli elle-même, ont joué un rôle dans cette progressive construction de l'objet.

Cette position de salariée de l'organisation, participant aux relations de travail comme aux échanges informels dans les couloirs, à la cantine ou lors d'activités sportives organisées en interne, a permis de pister tous les échanges verbaux et les interactions où s'exprimait en situation, sous une forme ou une autre, une plainte. 48 entretiens semi-directifs ont ensuite permis de compléter ce matériel d'observation. Ces entretiens, menés pour la plupart dans le cadre d'une étude commandée par la direction des ressources humaines sur les motivations de salariés ayant choisi de bénéficier d'un plan de départ volontaire, étaient une bonne occasion de recueillir des motifs de griefs de la part de salariés ayant choisi de quitter totalement ou partiellement (passage à mi-temps) l'organisation, donc déliés en partie de l'obligation de loyauté. Pour analyser ces matériaux, Olivia Foli s'appuie sur la sociologie et l'ethnologie du travail et des organisations, la sociologie du langage, les sciences de l'information et de la communication, la psychodynamique du travail (Christophe Dejours) et

la clinique de l'activité (Yves Clot).

L'étude de la plainte s'appuie d'abord sur celle de la souffrance. Mais les formes d'énonciation de la souffrance sont conditionnées par des normes sociales et langagières propres à chaque milieu social et professionnel. Certaines plaintes sont autorisées, tandis que d'autres peuvent disqualifier celui ou celle qui l'exprime. Les jeux de langage, le choix des mots pour dire ou non le mal-être, s'inscrivent dans les stratégies d'acteurs et les rapports de force. Les employeurs peuvent ainsi chercher à privilégier des terminologies et des étologies qui orientent vers les fragilités individuelles, tandis que les représentants des salariés mettront plutôt l'accent sur l'organisation et les conditions de travail.

Toutefois, les liens entre souffrance et plainte sont complexes. Olivia Foli propose ainsi une typologie des plaintes au travail basée sur deux variables dichotomiques : est-ce qu'un mal-être est signifié ou non à travers la plainte ? Et est-ce que cette plainte vise un objectif ou pas ? Cela donne quatre catégories :

- La « plainte de mal-être » exprime une souffrance et vise sa reconnaissance, voire sa réparation ou des actions pour en limiter les causes.

- La « plainte stratégique » n'exprime pas forcément une souffrance, mais elle a pour objet de défendre ou de conforter la position de pouvoir de l'émetteur. Par exemple, se plaindre de la rigidité des règles bureaucratiques ou de l'incompétence d'un collègue permet de justifier des retards ou un travail médiocre. Cela peut aussi être l'occasion de discréditer un concurrent pour un poste convoité.
- La « plainte rituelle » participe d'une sorte de discours convenu et léger qui permet, sur des thèmes consensuels, de rentrer en contact et de maintenir la communication avec l'autre, un peu comme l'on pourrait parler de la pluie ou du beau temps pour entretenir la conversation.

- Le désespoir, enfin, témoigne d'une forte souffrance plus qu'il ne l'exprime ou la verbalise. La personne est dépassée par son mal-être et n'est plus en mesure de rechercher de l'aide ni des solutions. La plainte n'est plus un message, mais un râle, un cri.

Cette tentative de cartographier l'archipel des plaintes est louable, mais délicate. Le caractère très labile et volubile de l'objet d'étude, ainsi que l'ambition pluridisciplinaire de cette recherche en font

à la fois la richesse et la source d'interrogations et de discussions critiques sur plusieurs points.

Tout d'abord, le souci de garantir l'anonymat de la structure étudiée conduit Olivia Foli à ne donner finalement qu'assez peu d'informations sur le travail effectivement réalisé par les agents, les objectifs à atteindre et les contraintes liées à la mission. Cela rend moins compréhensibles les débats sur le « beau travail » qui semblent se résumer à une opposition entre efficacité et respect des règles hiérarchiques. La « culture » hiérarchique et bureaucratique épinglée dans l'analyse risque ainsi d'être réifiée. Plusieurs des scènes quotidiennes décrites font penser à ce qui a pu être observé dans une recherche sur le ministère des Affaires étrangères. Une analyse précise des activités de négociation et de représentation avait pourtant montré que le formalisme et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs ne s'opposaient pas forcément, mais que le jeu subtil avec les règles et le langage était justement ce qui définissait un « bon » diplomate⁴.

Ensuite, l'opposition entre « plainte de mal-être », « plainte stratégique » et « plainte rituelle », pour éclairante qu'elle soit, pose aussi question. Les plaisanteries rituelles dans l'organisation étudiée sur la lourdeur bureaucratique et le légalisme hiérarchique ne sont-elles que rituelles, sans plus d'importance que les conversations sur la météo ou le film vu la veille ? L'usage de l'humour n'empêche pas une forme de critique et de micro-résistance, notamment en cas de relations sociales asymétriques⁵. En milieu ouvrier, se moquer des petits chefs autoritaires et incompetents ou des décisions venues d'en haut en toute méconnaissance de la réalité du travail et des ateliers est une façon de renforcer le groupe à travers la distinction entre « nous » et « eux » ; mais aussi de défendre la revendication de faire un beau travail, conforme aux critères du métier et dont on peut être fier. Il y a donc là aussi une dimension « stratégique », mais différente de celle des jeux de pouvoir étudiés traditionnellement par la sociologie des organisations.

A ce titre, il est également possible de regretter que la place des syndicats dans la gestion et la régulation sociale des plaintes ne soit que très rapide-

ment abordée. Il est ainsi expliqué que le travail des syndicats consiste à agréger les plaintes pour les transformer en revendications pouvant entrer dans le cadre de négociations formelles, avec le risque de se voir imposer par les directions un cadre d'énonciation et d'analyse qui individualise et technicise les problèmes. Les plaignants peuvent alors ne plus reconnaître l'expression de leur vécu douloureux et se sentir peu écoutés par leurs représentants ; ce qui pourrait expliquer une perte de confiance des agents envers les syndicats. On aurait envie d'en savoir plus sur le sujet avec des exemples issus de l'organisation étudiée. A un autre moment, la « plainte stratégique » de certains cadres supérieurs contre les syndicats comme moyen de se défaire en cas de résultats insuffisants est juste signalée en passant.

Pour finir, les réflexions sur la façon dont la plainte devrait être gérée par les managers pose question. Une des conclusions de l'ouvrage concerne l'écoute absente ou insuffisante par les responsables hiérarchiques des plaintes exprimant un malaise. De nombreux exemples sont donnés à propos de chefs ignorant volontairement les plaintes afin d'éviter des conflits et la remise en cause des liens de subordination hiérarchique. Pour Olivia Foli, l'écoute de la plainte est pourtant indispensable pour préserver la santé des salariés, obligation légale de l'employeur. Pourtant, l'écoute de la plainte est une stratégie managériale ancienne. A la suite de l'étude d'Elton Mayo et de cadres de la Western Electric qui a montré à la fin des années 1920⁶ l'importance des « relations humaines » pour la motivation et le bien-être des ouvrières, des « conseillers du travail » avaient été mis en place. Leur rôle était d'écouter les problèmes et les doléances, de faire preuve de sollicitude et de bienveillance. Mais ils n'avaient aucun pouvoir en matière d'organisation du travail. L'écoute sans agir sur les causes des difficultés vécues ne vise qu'un effet cathartique pour désamorcer les contestations. Elle ne renforce pas le pouvoir d'agir et son effet sur la santé reste donc limité.

Marc Loriol, IDHES Paris I

4. Françoise Piotet, Marc Loriol et David Delfolie, *Splendeurs et misères du travail des diplomates*, Paris, Hermann, 2013.

5. Voir à ce sujet le dossier sur « l'humour au travail », dans *Les mondes du travail*, n°13, Juin 2013.

6. Fritz Roethlisberger et William Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

Rethinking Industrial Relations est devenu au fil des années un classique de la littérature anglo-saxonne en « relations industrielles »¹, l'équivalent lexical de ce que l'on désigne par relations professionnelles en France ou encore par « relations collectives de travail » en Belgique.

Faut-il s'intéresser à cet ouvrage parce qu'il permet de mieux connaître le champ qui lui est dédié au Royaume-Uni ? Nous ne le pensons pas car, nonobstant son propos très insulaire, *Rethinking Industrial Relations* est devenu un « classique » bien au-delà du contexte britannique.

John Kelly est professeur en relations industrielles à l'université de Birbeck à Londres, une université qui s'est spécialisé dans la formation continue pour adultes. Il fut auparavant, pendant près de vingt ans, professeur à la London School of Economics. Né de famille irlandaise à Derby, John Kelly a poursuivi des études universitaires à l'université de Sheffield où il a obtenu un doctorat en psychologie en 1979. Dans les années 1980, il fut engagé syndicalement et un membre actif du Parti Communiste jusqu'à sa dissolution en 1991. Dès les années 1980, John Kelly s'est spécialisé dans l'étude du syndicalisme, des conflits de travail, dans l'analyse comparée des relations d'emploi et les relations industrielles.

Pourquoi repenser ?

Pour John Kelly, objectif premier de *Rethinking Industrial Relations* était de démontrer que la majeure partie des analyses à propos des relations industrielles et du monde syndical étaient tout aussi erronées que trompeuses. Certes, l'action syndicale traversait une crise depuis le début des années 1980 ; les syndicats subissaient une hémor-

ragie d'adhérents et les chantages de la nouvelle société rivalisaient en messages prophétiques sur l'individualisme, la disparition de la classe ouvrière et l'adhésion à l'économie de marché. Mais pour John Kelly, pour qui veut bien comprendre que les relations travail/capital varient dans le temps, cette situation était loin d'être unique en son genre.

Elle était par ailleurs très paradoxale. Alors que le monde syndical et la classe laborieuse subissait une longue série de défaites depuis le début des années 1980, les résultats des panels d'enquêtes (très représentatifs) des années 1990 révélaient la vigueur d'une critique du management et des directions d'entreprise. Ainsi, la proportion de travailleurs considérant que l'écart entre les bas et les hauts salaires était devenue trop élevée était passée de 37% en 1984 à 50% en 1996. Le pourcentage considérant à cette époque qu'ils ont « suffisamment leur mot à dire » dans les décisions affectant leur travail reculait de 63% en 1984 à 44% en 1996. L'idée que l'entreprise ou l'employeur apporte davantage de richesses aux actionnaires qu'au travailleurs est passé de 48% à 67%. La part des travailleurs considérant que les relations entre management et salariés se sont détériorées connaissait une augmentation significative (de 15 à 24%). Et last but not least, le pourcentage de répondants de l'opinion publique considérant que les syndicats n'ont pas assez de pouvoir connaissait une augmentation significative, passant de 11% à 30%.

Après une introduction qui expose avec clarté la raison d'être de *Rethinking Industrial relations*, Kelly porte son regard critique (chapitre 2) sur les forces et faiblesses des études britanniques des relations industrielles. Pour l'auteur, tant l'approche institutionnaliste que l'école pluraliste étaient devenues une source de confusion et de méconnaissances. Alan Flanders, représentant du courant pluraliste, les syndicats sont un élément central de la démocratie économique dont la fonction est d'équilibrer le pouvoir entre les dirigeants d'entreprise et les travailleurs tandis que pour Hugh Clegg, initiateur de l'école institutionnaliste, les relations industrielles ont un rôle à jouer puisque l'intérêt des travailleurs et celui des actionnaires ou des employeurs sont tout à fait compatibles.

Pour John Kelly, les faits empiriques invitent à penser le contraire. Dans les années 1965-1970, la vague des grèves spontanées, souvent impulsées par la base (le rank & file), avait donné lieu à une commission parlementaire sur la crise du travail et l'élaboration des réformes « sociotechniques » visant à

¹ L'appellation des industrial relations est plutôt d'origine états-unienne où elle a fait son apparition dès les années 1920 sous l'impulsion d'économistes et de juristes liées aux secteurs « éclairés » de l'élite économique. L'idée qu'il était préférable de canaliser les conflits plutôt que de les réprimer, ce qui exigeait de mettre en place un « système de relations industrielles » produisant non seulement des conventions collectives restreintes aux questions de salaire, de garanties collectives et de temps de travail. Le champ d'études des relations industrielles fut initié dans les années 1920 par l'économiste John R. Commons de l'université du Wisconsin, suivi en 1945 par la Cornell University School of Industrial & Labor Relations. En Grande-Bretagne, Alan Flanders et Hugh Clegg sont parmi les premiers à introduire l'appellation des industrial relations peu avant la publication de l'opus managérial *The Industrial Relations System* de John T. Dunlop (1958).

réconcilier les travailleurs avec leur travail. Dans les années 1979-1990, c'est plutôt l'offensive de Margaret Thatcher qui contredit en pratique l'approche institutionnaliste, tant par la limitation du droit de grève que les restrictions draconiennes des libertés syndicales. Ceci permet à Kelly de rappeler combien l'évacuation du rôle de l'Etat et de l'action gouvernementale peut nuire aux prétentions scientifiques. Au final, le constat est sévère et sans appel : le refus de toute clarification théorique se traduit par une focalisation sur le jeu de la négociation couplé à un travail d'inventaire des résultats de celle-ci, et donne lieu à une minimisation des dimensions négatives (montée de la précarité, stagnation des salaires, dégradation des conditions de travail et de la qualité de vie au travail)².

Après cette critique très appuyée, Kelly expose dans le chapitre 3 pourquoi l'étude des relations professionnelles devrait s'appuyer sur la théorie des mobilisations développée par Charles Tilly (1978)³. Cela étant, tant pour Charles Tilly que John Kelly, les mobilisations se déroulent dans un contexte

2. Ce faisant, John Kelly exprime ici aussi son accord avec les travaux voisins de la tradition du labour process qui, même s'ils se focalisent davantage sur les situations immédiates du travail, ont le mérite de mettre en lumière les situations de travail sont loin d'être pacifiées et donnent lieu à des manifestations directes ou informelles de mécontentement, de méconduite ou de résistances.

3. Charles Tilly est un historien spécialisé dans l'étude des mouvements sociaux. Présenté à tort comme interactionniste, il a développé un vaste programme de recherche interdisciplinaire à partir de l'étude de la révolution française.

marqué par des oppositions de classes qui structurent les conflits autour d'enjeux matériels (salaire, productivité, garanties collectives, provision de services sociaux et autres). Cette division ne se limite pas à la seule sphère de l'entreprise mais traverse l'ensemble de la société et détermine d'une manière ou d'une autre les relations institutionnelles entre employeurs et syndicats. A rebours d'un marxisme déterministe et mécaniste, Kelly reconnaît que les mobilisations varient suivant le degré de tension, le degré d'organisation, la capacité à mobiliser, l'opportunité de s'engager dans une mobilisation et les formes d'action choisies⁴. Il rappelle aussi que les groupes dominants enclenchent presque systématiquement des contre-mobilisations visant à réduire l'impact des mobilisations des travailleurs. Ce chapitre explore également des relations industrielles au niveau micro-social. L'auteur défend une définition du « collectivism » qui ne se limite pas à l'aspect

4. Le concept d'intérêts renvoie à la manière dont les individus et les groupes définissent ceux-ci ; l'intensité par laquelle ces intérêts ne manifestant, la convergence ou la divergence pouvant exister entre sous-groupes. Le degré d'organisation renvoie à la structure du groupe / classe; ses capacités d'agir; le degré d'engagement et d'adhésion syndicale par exemple; la capacité de mobilisation renvoie au processus par lequel un groupe acquiert un contrôle collectif sur les ressources nécessaires à l'action, et comment les individus sont transformés eux-mêmes par la mobilisation, le degré d'opportunité est subdivisé entre le rapport de force, les coûts de la répression, (management/direction) et les opportunités disponibles pour continuer à s'engager dans l'action (caisse de grève).

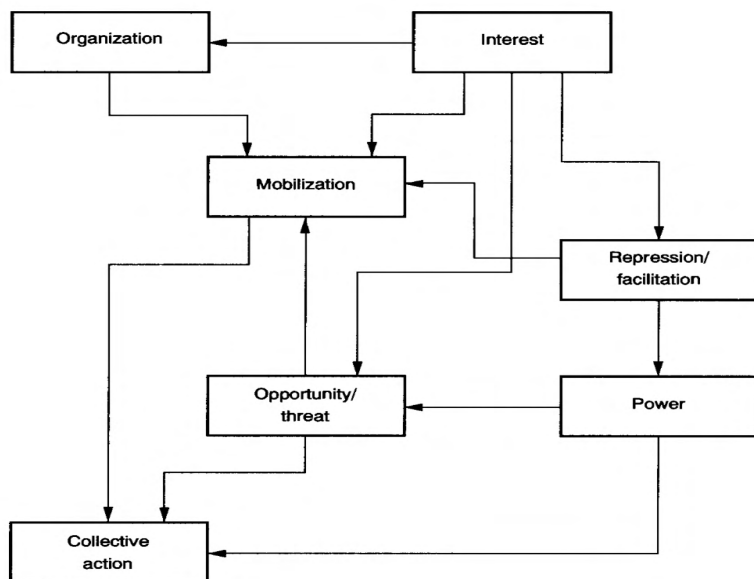


Figure 3.1 Tilly's mobilization model Source: Tilly (1978: 56)

important mais insuffisant du « sentiment d'injustice » comme moteur des conduites sociales (individuelles et collectives) des membres des groupes subordonnés.

Cette base théorique est ensuite utilisée dans le chapitre 4 qui porte un regard nouveau sur les enjeux contemporains. Outre la démultiplication des entreprises et des secteurs sans présence syndicale, citons le supposé déclin de l'élan collectif des travailleurs, le changements des relations de pouvoir dans entreprises, la croissance de l'autoritarisme des employeurs, du management et de l'état (avec son corollaire répressif), l'étranglement des bases matérielles pour mettre à bien un « partenariat » entre management et syndicats. Le noyau dur de l'argumentation consiste à défendre l'hypothèse que le déclin de certaines formes traditionnelles de représentation n'exclut pas l'hypothèse de voir émerger d'autres formes alternatives moins régulées ; ce qui signifie autre chose que d'embrasser « les chimères de l'individualisme ou celles d'une démocratisation de l'entreprise sans représentation syndicale » ...

Dans le chapitre 5, l'auteur développe une critique systématique de la théorie de l'action collective de Mancur Olson (1966). Il expose dans le détail combien le déni d'intérêts collectifs ou de la coercition managériale sont problématiques. Si les conduites individualistes de type « passager clandestin » existent elles peuvent très bien se combiner aussi avec des conduites collectivistes. Pour John Kelly, les prémisses individualistes de la théorie olsonienne ne permettent pas de rendre compte avec acuité du déclin, de la persistance ou du retour en force de la conflictualité sociale : « Si la plupart des gens se comportaient comme le suggère Mancur Olson, le monde contemporain ne ressemblerait nullement à ce qui existe réellement ... ».

Dans le chapitre 6, l'auteur déploie son analyse à un niveau sociétal en s'appuyant principalement sur la théorie des ondes longues (Kondratieff, Schumpeter). Le cadre d'analyse des « ondes longues » permet de faire l'économie d'une analyse centrée sur le « régime d'accumulation » comme une sorte de configuration économique-institutionnelle surdéterminant les relations industrielles sur une base binaire et formaliste (taylorisme/post-taylorisme et fordisme/post-fordisme). Rappelons ici que l'approche en termes d'ondes longues ne renvoie pas seulement aux réalités techniques, productives ou plus globalement économiques mais doit se comprendre comme une oscillation entre des

périodes de montée en puissance du mouvement ouvrier qui enclenche des contre-mobilisations menées par les employeurs et l'Etat afin d'en contrecarrer la portée. La transition entre une période de montée et de reflux des luttes coïncide en général avec une exacerbation de la conflictualité au sens large (entreprise/secteur/sociétal) tandis qu'une période de reflux de la conflictualité sont caractérisés par la restructuration de l'appareil productif, une classe laborieuse qui se recompose socialement et une reconfiguration des règles du jeu institutionnel. L'apport des ondes longues étant que le déclin du collectivisme devient une réalité compréhensible que l'on peut situer historiquement.

Le chapitre 7 propose une analyse critique des analyses postmodernes qui se présentent à tort comme les plus adéquates pour comprendre le déclin du mouvement ouvrier à partir de la vie quotidienne, la culture ou même au niveau de l'économie. Les analyses post-modernes se focalisent sur les mouvements sociaux et délaissent de manière systématique la base sociale des discours et des identités. Même s'il est vrai que le néolibéralisme tente de dissoudre les solidarités de classe enracinées dans le vécu du travail, rien ne garantit que cela soit effectif. Sachant que la mobilité sociale demeure limitée et que la classe laborieuse (cols bleus et cols blancs avec ce y compris les secteurs périphériques au salariat) se transforme mais continue à exister, la coagulation d'un vécu classiste et l'activité agissante du mouvement syndical ou de courants politiques peuvent très bien actualiser ou réactiver les solidarités collectives

Le chapitre 8 établit les principales conclusions dans le champ des relations industrielles. Pour Kelly, la théorie des mobilisations conduit à interroger ce qui était considéré comme acquis par les approches traditionnelles mais qui ne l'est nullement. Elle conduit donc à interroger quand, où et comment les travailleurs s'engagent dans des mobilisations, comment ils définissent leurs intérêts collectifs et dans quelle mesure ils considèrent que l'employeur est à blâmer pour leur situation. à rebours d'un déterminisme fataliste et d'un pessimisme ahistorique, la théorie des mobilisations considère que les tendances de désyndicalisation et de reflux des grèves peuvent très bien s'inverser et donner lieu à une regain de conflictualité et un retour de l'action syndicale sous de nouveaux visages. Si la négociation collective perd de sa substance en termes de contenu normatif cela n'exclut pas l'éventualité

que d'autres modalités d'action gagnent en efficacité. Pour Kelly, la théorie de la mobilisation, par son ancrage paradigmatique marxiste, permet d'objectiver beaucoup de phénomènes interreliés. Sa force principale réside justement dans le fait qu'elle demeure imperméable aux illusions que les rapports sociaux seraient pacifiés ou consensuels.

Des concepts transposables ?

Peut-on transposer les réflexions théoriques de John Kelly au contexte français? Poser la question nous semble tout sauf inutile au moment où les mobilisations, grèves et conflits de travail se multiplient et s'intensifient. En guise d'invitation à la discussion, nous limiterons notre réflexion ici à trois aspects clefs de *Rethinking Industrial Relations* à savoir l'existence d'un antagonisme structurel (1), le concept de collectivisme (2) et les ondes longues comme cadre temporel des mobilisations (3).

(1) un antagonisme fuyant ?

John Kelly s'inscrit dans la continuité d'une approche marxienne considérant l'antagonisme structurel comme un élément constitutif des rapports sociaux et des relations professionnelles⁵. Si le contexte Britannique autorise de penser les relations industrielles sous cet angle, force est de constater que beaucoup de spécialistes s'y refusent malgré tout en justifiant ce choix sur base de l'absence de grèves et de conflits de travail et d'un management des ressources humaines considéré comme consensuel..

En France, la conflictualité n'a jamais connu un reflux aussi important qu'en Grande-Bretagne mais il est vrai aussi qu'elle se concentre dans la fonction publique et autour de mobilisations interprofessionnelles. Cela signifie-t-il que l'on peut se contenter d'analyser la longue série de « contre-réformes » des retraites sous le seul angle idéologique ou politique ? Suivant cette optique, les mobilisations récurrentes sur la question des retraites ne seraient rien d'autre que le symptôme d'une crise de la négociation collective, conséquence d'une volonté unilatérale des gouvernements successifs de mettre en application un agenda « néolibéral ». Pour éviter

5. Une société dont les divisions de classe remontent loin dans le temps ; un mouvement syndical à la fois profondément « réformiste » mais unifié du bas vers le haut (le parti travailliste, une classe dominante qui défend ses intérêts bec et ongles voir même très stupidement, quitte à sacrifier des pans entiers de l'industrie.

ces mobilisations inutiles et dommageables, il suffirait donc de rétablir un « vrai dialogue social »... À notre avis, une telle grille de lecture sous-estime la nécessité impérieuse pour le capital de réduire la part des salaires dans la valeur ajoutée tout en s'accaparant une part croissante de la masse salariale comme source d'approvisionnement pour les fonds de pensions. Même si l'antagonisme structurel entre capital et travail ne s'exprime pas de la même manière à l'échelle de la société ou au niveau d'une entreprise ou d'un secteur, il n'en demeure pas moins qu'il se manifeste autour de plusieurs enjeux (formation des salaires, temps de travail et flexibilité, conditions de travail et bien-être au travail). Cela ne signifie pas que le management serait partout le même. En revanche, cela permet de comprendre que la profitabilité de l'entreprise se fait en modérant les salaires, en intensifiant le travail et en dégradant la qualité de l'emploi. C'est pourquoi nous pensons qu'une clarté permet aussi mieux comprendre la nature et l'évolution des relations professionnelles.

(2) un collectivisme en pointillés ?

Le « collectivisme » prend appui sur un sentiment partagé de subir des injustices et la conviction qu'il est possible d'améliorer sa condition sociale autrement que par la seule voie individuelle. Pour John Kelly, prolongeant ici les travaux de Charles Tilly et David Mc Adams, la réflexion sociologique doit se concentrer sur des aspects importants tels que les dynamiques collectives, les pratiques syndicales mais aussi le leadership, la présence ou l'absence de réseaux militants partisans et le contenu des discussions entre les travailleurs. Quoiqu'en pensent les chercheurs, ces derniers discutent toujours, au travail comme en dehors de leur situation immédiate, de l'opportunité d'une action collective. À nouveau, puisque chaque grève requiert un vote de la part des travailleurs, on peut dire aussi que le contexte britannique favorise la reconnaissance de ces dynamiques collectives par les chercheurs scientifiques.

En France, le « collectivisme » est soit considéré comme une réalité du passé, soit une réalité impossible puisque dans les faits, les syndicats s'avèrent incapables de contrecarrer l'atomisation des collectifs de travail et le consentement actif des salariés. Certains conflits d'entreprise (Vertbaudet, Tisseo, ...) et les vastes mobilisations

interprofessionnelles les plus récentes invitent à penser ces questions autrement que de manière binaire. Il serait par exemple intéressant de remobiliser le concept de « communautés pertinentes d'action collective » de Denis Segrestin (1980) et d'analyser (de l'intérieur) les collectifs de travail pour identifier les ressorts et les logiques qui président à l'engagement dans un conflit de travail. Nul doute que sur cette voie, la recherche trouvera les traces de méconduites organisationnelles ou de résistances au travail qui témoignent l'un comme l'autre d'un management moins hégémonique que ce que l'on suppose de prime abord (Bellanger et Thuderoz, 2010 ; Bouquin, 2020).

Une question que John Kelly n'aborde pas du tout, et on peut le regretter, est celle de l'articulation des différentes identités collectives, qu'elles soient fondées sur l'appartenance de classe ou structurées à partir des rapports sociaux de genre ou de racialisation. On peut le comprendre au vu de la date de parution (1998) mais déjà à cette époque, la lutte contre les discriminations raciales et sexistes faisait partie des débats internes au mouvement syndical à la gauche travailliste.

(3) *Les ondes longues: une fréquence inaudible ?*

Dans le vaste champ de la littérature scientifique, *Rethinking Industrial Relations* se distingue par sa volonté de mettre en rapport l'évolution des relations industrielles et les ondes longues de la conjoncture économique. Si ce parti pris est celui qui a trouvé le moins d'écho dans la communauté scientifique il faut constater aussi que le débat n'a jamais vraiment eu lieu. On peut aisément pourquoi... Rares sont les investigations qui articulent les dimensions socio-politiques avec la critique de l'économie politique. Cela étant, il y a eu dans les années 1980-1990, à l'initiative notamment de l'économiste Ernest Mandel et de l'historien Immanuel Wallerstein, des échanges très riches sur les rapports entre cycles économiques longs et cycles de la conflictualité sociale (Mandel, Klein-knecht & Wallerstein, 1992 ; Mandel 1995). Pour John Kelly, il est indispensable d'introduire ces réflexions dans le champ d'étude des relations de travail. En cela il invite les chercheurs à intégrer dans leur réflexion bien plus de données que celles qui se manifestent directement au cours de l'évènement ou d'une « séquence ». Pour lui, il est indispensable de penser les choses sur la moyenne-longue durée, chose que font d'ailleurs beaucoup de chercheurs lorsqu'ils mettent en rapport le for-

disme / post-fordisme et l'évolution des relations de travail, le régime de production et l'évolution des relations industrielles. Or, une telle approche structuro-fonctionnaliste surévalue le déterminisme technologique, à l'inverse du choix de mettre au centre de l'analyse les ondes longues de la conjoncture économique et des temporalités de mobilisation et contre-mobilisation.

La théorie des mobilisations: un cadre analytique à vocation globale ?

Dans les années 2000-2020, la théorie des mobilisations a eu un écho grandissant qui coïncide avec un retour en force de la théorie du procès de travail. Dans une réflexion sur les raisons qui ont permis ce succès, Kelly (2018) souligne que l'extension de la vague néolibérale à l'ensemble du continent européen a certainement joué un rôle. Même si les enjeux de mobilisation et de revitalisation du mouvement syndical sont intimement liés dans les économies de marché libéralisés (Etats-Unis, Royaume-Uni), les économies de marché coordonnées (Allemagne, pays scandinaves) ont également commencé à faire face à une perte d'efficacité de la négociation collective, malgré la « sécurité organisationnelle » et la présence d'un réseau plus dense d'institutions (structures de négociation, comités d'entreprise, etc). Le fait que l'existence d'un système de relations institutionnalisées entre employeurs et syndicats n'ait pas été en mesure d'entraver la déréglementation du marché de l'emploi, les réformes de la protection sociale et une politique de désinflation compétitive invite à relativiser l'importance du cadre institutionnel stricto sensu. Les forces qui ont fait baisser la syndicalisation n'ont pas épargné les économies de marché coordonnées et, de plus en plus, les syndicats de ces pays se sont également engagés sur la voie du renouveau organisationnel l'organisation, de sorte que la pertinence de la théorie de la mobilisation n'est plus limitée aux économies de marché libérales.

Le déclin du syndicalisme a eu des conséquences contradictoires pour les relations industrielles / professionnelles (Kelly, 2018) : « D'une part, il souligne la pertinence de la théorie de la mobilisation et l'importance qu'elle accorde aux processus sociaux impliqués dans la construction du collectivisme. D'autre part, les modèles organisationnels, auxquels la théorie de la mobilisation a contribué, révèlent que ce déclin n'est pas absolu mais qu'il est possible d'identifier des contre-tendances. »

Dans le cadre de la théorie de la mobilisation, une piste de recherche consisterait à explorer la mesure dans laquelle différents groupes de personnes éprouvent un sentiment d'injustice face à des problèmes tels que la stagnation des salaires ou la précarité de l'emploi, ou si ces conditions sont normalisées comme des caractéristiques inévitables du capitalisme contemporain, solubles uniquement par la sortie individuelle et non par la voix collective. Même si les salariés sont insatisfaits de leur expérience professionnelle, ils ne considèrent pas forcément leur situation comme injuste ou inéquitable. Les solutions collectives ne sont pas absentes des relations de travail contemporaines, mais elles ne prennent pas nécessairement les formes traditionnelles décrites dans les ouvrages sur la mobilisation et l'organisation.» (Kelly, 2018).

Plus globalement, au moment où la conflictualité sociale se manifeste à nouveau, où les organisations syndicales gagnent des adhérents, la théorie de la mobilisation invite à investiguer le champ inexploré que sont les travailleurs non-organisés et comment ces derniers se positionnent par rapport à l'action syndicale. Interroger leurs idées sur l'injustice, l'identité collective et sur les coûts et bénéfices des différentes formes d'action est certainement riche d'enseignements. En dépassant le cadre strict de l'étude des institutions représentatives du personnel, la théorie des mobilisations permet d'établir des liens entre l'étude du procès de travail et celle de l'action syndicale. C'est pourquoi elle constitue un cadre théorique susceptible de générer un programme de recherche fondé sur des propositions vérifiables, ailleurs comme en France.

Stéphane Bouquin
Professeur de sociologie
CPN - Université de Paris-Saclay

RÉFÉRENCES

Ackroyd Stephen et Thompson Paul (2022), *Organisational misbehaviour*, Sage, Londres.

Atzeni Maurizio (2009), « Searching for Injustice and Finding Solidarity? A Contribution to the Mobilization Theory Debate », in *Industrial Relations Journal*, 40(1), pp. 5-16.

Bellanger Jacques et Thuderoz Christian Thuderoz (2010), « Le répertoire de l'opposition au travail », in *Revue française de sociologie*, vol. 51, n°3, pp. 427-460

Bouquin Stephen (2020), « Les résistances au travail en temps d'hégémonie managériale », in Mercure Daniel, *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, pp. 177-203.

Clegg Hugh A. (1970), *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford, Blackwell.

Dunlop John T. (1958) *Industrial Relations Systems*, New York : Holt

Flanders Alan et Clegg, Hugh A. (eds.) (1954). *The System of Industrial Relations in Great Britain: its history, law and institutions*, Oxford, Blackwell.

Flanders Allan (1969), *Trade Unions and the Force of Tradition*. University of Southampton Press

Flanders Allan (1970). *Management and Unions: the Theory and Reform of Industrial Relations*, Londres, Faber & Faber.

Hyman Richard. (1975), *Industrial Relations : A Marxist Introduction*, Londres : Macmillan.

Kelly John (2018), Rethinking Industrial Relations revisited, in *Economic and Industrial Democracy*, 39(4), 701–709. <https://doi.org/10.1177/0143831X18777612>

Kleinknecht Alan, Mandel Ernest, Wallerstein Immanuel (eds.). *New findings in Long Wave research*, Londres, MacMillan.

Mandel Ernest (1995), *Long Waves of Capitalist Development : a Marxist interpretation*, Londres, verso

McAdams Doug (1988) « Micro-mobilization contexts and recruitment to activism », in *International Social Movement Research* n°1 , pp. 125-154.

Olson Mancur (1965) , *The logic of Collective Action* (1ère édition française en 1978, 2ème édition française 2011)

Segrestin Denis (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », in *Revue française de sociologie*, Année 1980, n°21-2, pp. 171-202

Tilly Charles (1978), *From Mobilization to Revolution*, New York, 349p.

“As close to the ground as possible? From decentralisation of regulation to concentration of power”

Camille Dupuy & Jules Simha

Based on a survey conducted within a company in the telecommunications sector, the article analyzes the process of "As close to the ground as possible? From decentralization of regulation to concentration of power decentralization of industrial relations" reinforced by the latest reforms of French labor law. It proposes to shift the focus to the place and the actors who hold or even monopolize the power to produce rules, by moving from a conception in terms of "decentralization" of regulations (production of rules at the local level by local actors) to a concentration of powers (production process of rules captured at the top of the company, rules then declined in an identical way in a logic of "de-concentration").

Key words :Industrial relations; Labor Law; decentralization; deconcentrating; collective bargaining

From labour disputes to “social dialogue” Employers’ strategies for getting around union opposition to night and Sunday work in the Parisian retail sector

Pauline Grimaud

Recent reforms of the Labour Code in France promote “social dialogue” as a means of overcoming situations of confrontation between management and trade unions. This is particularly the case with the Macron law of 6 August 2015, which facilitates the use of Sunday and night work in the retail sector, where these issues have regularly been the subject of labour disputes... on condition that a collective agreement is reached on the subject. This article examines how the rise of collective bargaining affects the struggles and orientations of trade union forces in companies. It is based on an in-depth study of the negotiations that took place in the Parisian retail sector in the wake of the Macron law. Far from the idyllic image of a collective elaboration of a win-win compromise, the extension of the field of collective bargaining offers management representatives numerous tools to get around union opposition and favor new union interlocutors ready to satisfy their main demands.

Keywords: collective bargaining – labour disputes – trade union representation – Sunday work – night work – retail sector

Occupational risk prevention. The power of trade union action put to the test by CSEs

Sabine Fortino, Lucie Goussard, Guillaume Tiffon, Fabien Brugère

Based on a qualitative survey conducted in France from 2020 to 2022 at various levels with the main trade union organizations in four sectors (Metallurgy, Agri-food, Health and Telecommunications), the article analyzes the initial observations made by the union activists concerning the replacement of the CHSCT by the CSE – from the loss of resources to a more transversal action. It then compares these statements with the different processes of appropriation of this new body according to the trade union organizations and the sectors of activity through the analysis of three local case studies. In doing so, he offers a typology of the modalities of union action in favor of mental health at work, according to the resources held and the positions vis-à-vis the management: atonic or individualized prevention when there is a proximity to the latter, prevented or agonistic prevention in the context of a more conflictual relationship.

Keywords: unionism, labor relations reforms, mental occupational health, prevention

The management of social issues in a multinational sports retailer

Pierre Rouxel

Since the 2000s, the public promotion of “social dialogue” has been accompanied by a renewed interest in the analysis of trade unionism and industrial relations. However, these analyses leave in the shadow certain changes in the ways in which relations between employees and employers are structured. Indeed, in relation with the rise of corporate “social and environmental responsibility” (CSR) policies, a whole range of managerial staff now take action in areas covered by collective bargaining such as gender equality or the fight against discrimination. Based on a survey conducted on a multinational sports retailer, this article highlights a process of managerialization of the social issue. More precisely, it shows how the interventions of CSR professionals are accompanied by a bypassing of the established channels of industrial relations and contribute to the legitimization of a new managerial offer of commitment for employees, which comes up against the classic forms of wage-earning citizenship based on trade unionism and staff representation.

Keywords : industrial relations CSR ; quality of working life ; managerialization ; commitment

Parenthood in collective bargaining in France A managerial rather than a trade union issue?

Cécile Guillaume & Sophie Pochic

This article highlights the contrasting nature of company collective bargaining in the area of parenthood, a subject that remains generally secondary on the agenda of trade unions. Many structural and organizational factors, and in particular the economic and social context of firms as well as the quality of employment relations, do have an influence upon the content of negotiated agreements. The study also reveals three more or less centralized negotiation dynamics – offensive, defensive or minimalist – with a more or less extensive framing of parenthood.

Key words : parenthood, professional equality, collective bargaining, unions

The paradox of teleworking

Jens Thoemmes

This article deals with the backing of telework, highlighting a paradox on this issue. This paradox is based on two observations: the existence of contradictory effects, reported by various research studies, and a plebiscite for telework, despite significant criticism from teleworkers. Using research based on seven case studies, including 60 interviews, carried out in various sectors and company sizes, we show the importance of the rules and their evolution in understanding this paradox. There is undeniable support for teleworking, although it varies from one individual to another. If we look beyond the dichotomy between face-to-face and remote working, it appears that hybrid working is the preferred option for the majority of employees, reflecting a certain ambivalence on their part. Collective bargaining, for its part, helps to produce the rules that frame teleworking practices. We suggest that these rules, once negotiated and implemented during or after the peak of the pandemic period, constitute attempts to resolve the paradox within companies. Unstable and reflecting variable and fragile compromises, these rules prescribe a much lower use of telework than that during the peak of the pandemic. Two types of criticism of telework contribute to this result: on the one hand, the existence of autonomy that is not without its dangers, and on the other, threats to the psychological well-being of teleworkers. In this context, negotiators favour a policy of returning employees to the workplace.

Keywords: collective bargaining, telework, Covid-19, company agreement.

HR managers faced with labour law reforms

Chloé Biaggi

The El Khomri law (2016) and the Macron ordinances (2017), which profoundly transformed industrial relations, were very favourably received in employer circles. How have they been perceived by company executives who manage social relations? How are they presented in their training areas? This article sheds light on this subject, based on interviews and observations of legal meetings of the ANDRH. Although the latter has widely supported these reforms, the conditions of appropriation of the new measures appear to vary greatly depending on the actors and the types of companies. The article shows how the legal meetings of the ANDRH contribute to the legal socialization of HR managers: the speakers help them to develop strategies adapted to the changes in labour law, thereby facilitating the integration of new practices into their repertoire of action.

Keywords : HRD, labour law, Macron ordinances, El Khomri law, legal socialisation, ANDRH

Trade union practices as captured by electoral logic An ethnographic approach

Timoté Hebert.

In France, since the 2008 reform modifying the framework of union legitimacy, the number of votes in company elections has become a major concern for union actors in their search for representativeness. In the cleaning sector, which is strongly affected by precarious employment and working conditions, the increase in the number of union members and in participation can be seen from a detailed analysis of the trade union work involved in professional elections. Based on ethnographic surveys carried out at different levels, within a section, a union and its federation, the article describes the role now played by electoral strategies in the action taken by union officials and shop stewards and the way in which these have consequences for the way in which lists are drawn up and links maintained with employees.

Keywords : Unionism ; Cleaning sector ; Elections ; Representation.

Employee councillors: Union representatives for those who don't have one?

Gwendal Roblin

Based on interviews conducted with employee counselors, this article sheds light on the little-known role of these counselors. They may accompany employees who lack staff representatives during the termination interviews of their permanent contract. They are typically members of a union and are the only union activists authorized to enter companies without a representative body, mainly those with fewer than 10 employees. Employee counsellors often hold other union mandates. This practice of combining roles is crucial to maintaining their role. However, these mandates have been affected by reforms that reduce and complicate their exercise. As a result, the role of employee counsellor is directly impacted, and its sustainability is threatened. This article aims to describe the conditions of exercising this little-known union mandate while highlighting the impact of successive labour law reforms on this union representation within small companies.

Keywords: employee counselors – cumulative mandates – trade unionism – VSB/SMB – employment laws reform

ISSN 1778-0306



9 771778 030001

www.lesmondesdutravail.net

