

# Liaisons sociales

www.wk-rh.fr

Numéro 132 / Mai 2012 / 4,10 euros

magazine

Télécoms  
Chez Free, le social  
aussi est *light* PAGE 36

PRÉSIDENTIELLE  
Les think tanks  
en campagne  
PAGE 24



Le grand  
désarroi  
des  
syndicats

PAGE 14

M 05710 - 132 - F: 4,10 €

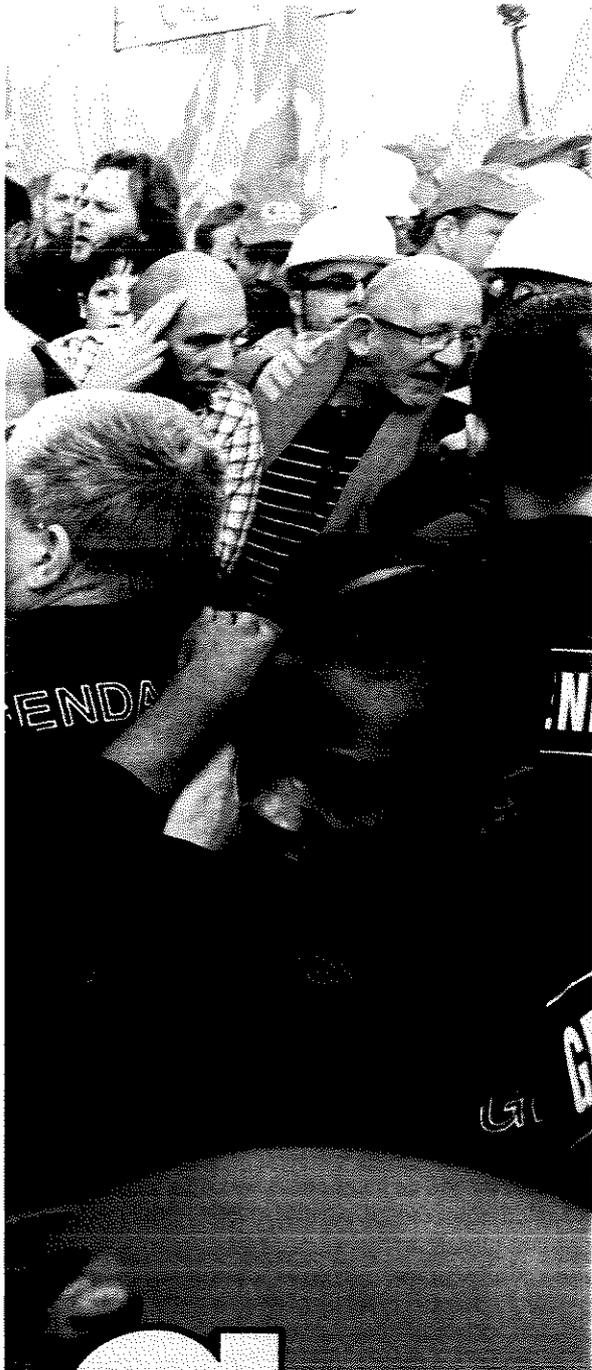




Le 15 mars, quelque 200 ouvriers d'ArcelorMittal Florange venus défendre l'avenir de leur usine s'affrontaient aux forces de l'ordre devant le QG de campagne de Nicolas Sarkozy à Paris.

# Le grand désarroi des syndicats

Érosion des troupes, carence de stratégie, déficit de rapport de force : pour les syndicats, les temps sont durs. Et le manque de relève n'augure rien de bon.



**S**

i Nicolas Sarkozy cherchait à faire l'unanimité syndicale contre lui, c'est gagné. Lors de la campagne présidentielle, le chef de l'État n'a cessé de fustiger les militants cégétistes et cédétistes, les qualifiant de « permanents » qui « trompent leurs adhérents en faisant de la politique au lieu de défendre les intérêts des salariés ». Une sacrée volte-face. Voilà trois ans, au plus fort de la crise, le président de la République louait le sens des responsabilités des mêmes organisations syndicales, capables de négocier dans l'urgence des dispositifs de chômage partiel tout en canalisant la colère et les inquiétudes des salariés. De violentes charges dénoncées par François Hollande, qui, en défenseur des « corps intermédiaires », promet de faire vivre la démocratie sociale.

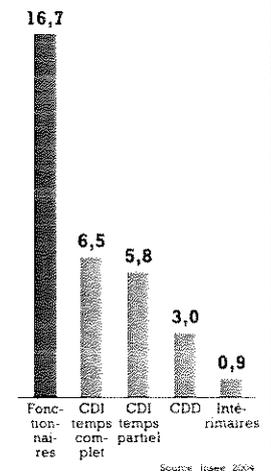
La polémique n'arrange guère les affaires des leaders syndicaux. Car tous sont en panne de stratégie. Durant le quinquennat, leurs centrales se sont montrées incapables de peser sur les projets gouvernementaux. Les négociations interprofessionnelles n'ont débouché sur rien, sinon sur l'instauration de la rupture conventionnelle – dont abusent désormais les employeurs – et la réforme de la représentativité, qui exacerbe les tensions sans fortifier les acteurs. Les mobilisations unitaires de masse n'ont pas davantage porté leurs fruits. Celles du printemps 2009, en pleine envolée du chômage, ont fait pschitt! Celles de l'automne 2010 contre la réforme des retraites n'ont pas déplacé les curseurs d'un iota. Des échecs qui ont laissé des traces. À l'automne 2011, un gros tiers seulement des Français (35 %) disaient faire globalement confiance aux syndicats, selon le baromètre du Cevipof. Un taux très médiocre, quand bien même les partis politiques font nettement pire (13 %).

**Dialogue en péril.** Quel que soit le nom du futur hôte de l'Élysée, les prochaines années s'annoncent ardues pour les Thibault, Chérèque, Mailly ainsi que leurs successeurs. Chômage de masse, dette abyssale, compétitivité en berne, croissance atone... Les maux dont souffre l'Hexagone ne laissent guère entrevoir de « grain à moudre ». Ni dans les branches, de moins en moins vivaces, ni au niveau interprofessionnel, où se profile déjà la délicate renégociation de la convention d'assurance chômage. Un contexte très peu porteur pour les syndicats français, beaucoup plus à l'aise pour défendre les avantages acquis des salariés en place que pour se projeter dans le monde du travail du XXI<sup>e</sup> siècle. « La qualité des acteurs est le sujet central du dialogue social. Ce problème touche les syndicats, mais sans doute davantage encore le monde patronal. Celui-ci a également de plus en plus de mal à se faire représenter par les plus dynamiques et les plus innovants », juge un haut fonctionnaire du ministère du Travail.

Dans les entreprises, le résultat n'est pas plus brillant. Avec 8 % d'adhérents, les syndicats ont les pires difficultés à assurer la relève de leurs troupes vieillissantes, toujours surreprésentées dans les grandes entreprises et le secteur public. Les causes en sont multiples : montée de l'individualisme, difficultés d'insertion des jeunes dans l'emploi stable, mutations incessantes des organisations du travail, incapacité des confédérations à repenser leur organisation... Censée renforcer leur représentativité, la loi du 20 août 2008 ne les y aide guère, créant davantage de confusion que de simplification du paysage social. Résultat, les adhérents, militants et élus se font rares, s'épuisent ou s'institutionnalisent. Ce qui met en péril la qualité du dialogue social d'entreprise. De très nombreux dirigeants, notamment dans les PME, ne s'en émeuvent guère, jugeant les syndicats comme une plaie. À tort. Car tout laisse à penser qu'ils auront, dans les prochaines années, besoin de partenaires sociaux de bon niveau. Pour négocier des accords de compétitivité, repenser l'organisation du travail ou les systèmes de rémunération.

Par  
Stéphane  
Béchaux

**Taux de syndicalisation selon le statut de l'emploi (en %)**



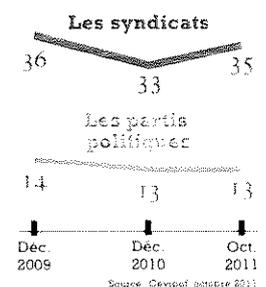
**14,7%**

**des salariés diplômés de l'université sont syndiqués contre...**

**3,4%**

**des non-diplômés**  
Source : Insee, 2005.

**Niveau de confiance dans... (en %)**



# Le cactus de la relève militante

Malgré une image positive, les syndicats peinent à recruter des adhérents et plus encore des militants. Bien souvent, des néophytes se retrouvent aux responsabilités sans la formation nécessaire. Au détriment du dialogue social.

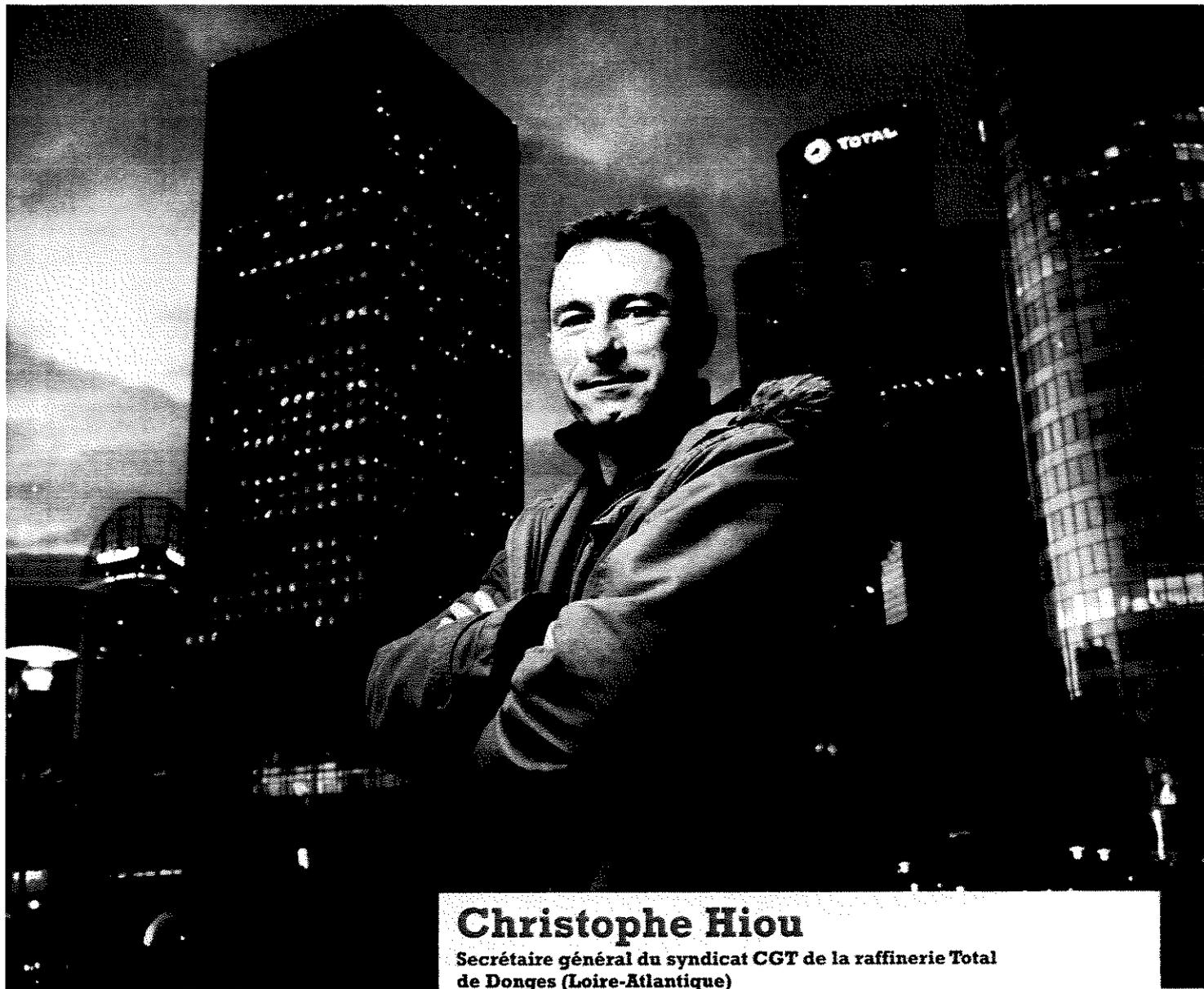
Par Stéphane Béchaux

Photos : Bruno Levy - Olivier Touron

**R**éunion de section mardi prochain, rendez-vous à la cabine téléphonique... Si aucun délégué syndical n'a jamais convié ses troupes de la sorte, rares sont ceux qui connaissent des problèmes de place. Avec 8 % de salariés encartés – et seulement 5 % dans le secteur privé, très majoritairement dans les grandes entreprises –, la France constitue le plus vaste désert syndical d'Europe. Dans le commerce ou le bâtiment, les taux de syndicalisation n'atteignent même pas 3 %. « Tout le monde ment sur ses effectifs. Dans le commerce, une section moyenne, c'est cinq ou six adhérents. Une belle section, une vingtaine », confie Éric Scherrer, président du Seci CFTC. Des difficultés d'implantation que confirme son homologue cégétiste, Karl Ghazi : « Le syndicalisme s'appuie sur l'action collective. Or, dans certains secteurs des services, comme la restauration rapide, le turnover dépasse les 100 % par an. Les salariés s'en vont, les délégués aussi. » Des 1 400 adhérents partis, comme lui, de la CFDT fin 2010 pour rejoindre la CGT, plus des trois quarts ont depuis déserté. Dans les bastions historiques du syndicalisme comme la métallurgie, la rotation des troupes est moins effrénée. Les syndicats sont parvenus à stopper l'hémorragie du début des années 80 qui les a

vus perdre plus de la moitié de leurs adhérents. Mais le paysage a néanmoins radicalement changé. « On est présents dans plus d'entreprises, mais avec des effectifs plus réduits. Cette dispersion améliore notre capacité à rebondir mais fragilise nos sections et complique les successions », commente Dominique Gillier, leader des métallos CFDT. Une tendance observée au niveau national.

**Un maillage plein de trous.** D'après les chiffres du ministère du Travail, 44 % des salariés déclaraient, en 2005, qu'un syndicat était présent dans leur entreprise, contre 40 % en 1996. Un « paradoxe français », selon la Dares, qui observe que les organisations tricolores « ont un faible nombre d'adhérents relativement aux autres pays européens ou de l'OCDE, mais couvrent assez largement le tissu productif ». Un maillage plein de trous. Car les centrales ne parviennent pas à adapter leur structuration aux mutations de l'activité économique. « Leur déficit organisationnel est immense. Elles ont le plus grand mal à épouser les nouveaux modes d'organisation du travail. Il y a bien des expériences de syndicats multi-professionnels dans des bassins d'emploi, des sites industriels ou des centres commerciaux, mais le droit du travail ne prévoit pas ces cas de figure », juge Jean-Marie Pernot, chercheur à l'Ires. Boudées par les jeunes et les précaires, sous-représentées dans les PME, les organisations hexa-



## Christophe Hiou

Secrétaire général du syndicat CGT de la raffinerie Total de Donges (Loire-Atlantique)

gonales jouissent pourtant d'un capital sympathie en hausse. « Dans les années Tapie, on pâtissait d'une image exécration, celle de bolcheviks voulant bouffer du patron. Plus maintenant. Quand on distribue des tracts, on est bien accueillis, les salariés nous soutiennent », approuve un cégétiste de la Fnac. Les résultats des élections professionnelles dans l'Hexagone lui donnent raison : la participation s'y maintient à un niveau élevé, aux alentours de 64 %, et les scores des « sans étiquette » s'affichent en recul sensible. Sauf que cette perception favorable ne se transforme pas en adhésions. « Les salariés ne voient pas au nom de quoi ils devraient dépenser une centaine d'euros chaque année pour une cotisation qui ne leur apporte aucun droit ni avantage supplémentaire. Le premier frein, c'est le prix », affirme Djema Chaïb, délégué syndical FO de Darty Ile-de-France.

Plus individualistes et consuméristes que leurs aînés, les Français n'adhèrent plus guère par conviction, goût du militantisme ou esprit de solidarité. « Certains salariés ont des prédispositions à l'action collective qui vont s'incarner, se cristalliser dans des contextes de travail conflic-

« Je suis venu au syndicalisme en arrivant à Donges. J'ai adhéré à la CGT. La section était à l'image de la pyramide des âges du site. Beaucoup de quinquas mais aussi une bande de jeunes trentenaires. Jacky Le Guennec, l'ancien secrétaire général, a pensé à moi lorsqu'il a préparé son départ en retraite. Je l'ai fait mariner pendant six mois avant d'accepter en 2006. C'est une décision difficile. J'avais peur et

aussi besoin du soutien d'autres militants. Jacky m'a formé pendant six mois. Mais tant que vous n'êtes pas seul aux commandes, finalement, vous ne savez pas faire. Charly Fouillard, l'ancien DSC du groupe Total, m'a aussi servi de tuteur. C'est une responsabilité de diriger un syndicat sur un site classé Seveso II. Ces deux hommes ont été mes pères syndicaux. J'avais 32 ans à l'époque. Les responsables

syndicaux des autres raffineries ont tous vingt ans de plus que moi. Au début, ils me le faisaient sentir – sur le mode « jeune, tu sais pas ». Ça fait deux ans que je prépare à mon tour ma succession. J'ai des appels du pied pour prendre des responsabilités au niveau national chez Total. »

Christophe Hiou est le personnage principal du documentaire *Bleu pétrole*, de Nadège Trébal (sortie nationale le 30 mai).

tuels. Mais l'engagement n'est plus jamais automatique ni désintéressé », décrypte la sociologue Sophie Pochic, qui, au travers de ses recherches, a ausculté les cédétistes. Un constat partagé par les militants syndicaux, toutes étiquettes confondues. « Dans 99 % des cas, les gens se syndiquent pour régler un problème individuel. Ils veulent d'abord sauver leurs fesses, pas mener des actions collectives », observe Valérie Pringuez, secrétaire de l'union locale CGT de Roubaix. Comportement extrême, mais très répandu, celui du salarié qui prend une carte pour être défendu gracieusement devant les prud'hommes

puis disparaît dans la nature une fois son contentieux réglé.

Rétifs à l'adhésion, les salariés le sont plus encore au militantisme syndical. Hormis pour se protéger, ils ne se bousculent pas pour briguer des mandats dans les instances. Ultrachronophage et de plus en plus technique, la représentation du personnel tient parfois du masochisme. Elle met en danger la carrière professionnelle, déborde sur la vie privée, mine le moral à force de négocier réductions d'effectifs et plans de prévention des risques psychosociaux. Du bénévolat qui, au final, rapporte davantage de coups que de .../

... fleurs. « Il est beaucoup plus difficile d'être élu ou délégué syndical aujourd'hui qu'il y a trente ans. Vous devez intervenir sur des sujets très complexes, sur lesquels il est quasi impossible de dégager des positions collectives partagées par tous. Les collègues sont toujours prêts à vous débiter, jamais à s'investir ou à prendre la relève », souligne Gilles Karpman, directeur général du cabinet de conseil en relations sociales Idée Consultants.

**D**ans les très grandes entreprises, notamment publiques, généreuses en moyens syndicaux, les successions se font encore à l'ancienneté. Barrés par les seniors, qui n'ont guère envie de reprendre une activité opérationnelle après des années de militantisme, les jeunes peinent à accéder aux responsabilités. Partout ailleurs, c'est plutôt l'inverse : en l'absence de concurrence, les bonnes volontés se retrouvent immédiatement bombardées à des postes très exposés. « C'est l'une des grosses plaintes des nouveaux adhérents. Ils sont trop vite aspirés dans des fonctions à responsabilité, sans formation syndicale préalable. On leur demande de faire trop rapidement des choix entre carrière et engagement », observe la sociologue Sophie Pochic. Ce que confirme le cédériste Dominique Gillier. « Autrefois, les savoir-faire se transmettaient avec le temps. Aujourd'hui, à cause de l'instabilité économique, il est plus difficile d'acquérir de l'expérience. On fait de très gros efforts pour former nos responsables mais il faut sans cesse recommencer », abonde le syndicaliste.

Dans ce contexte, remplir les listes lors des élections CE-DP tourne souvent au casse-tête. Faute de troupes suffisantes, la plupart des syndicats se montrent peu regardants sur les compétences ou la motivation des candidats. Beaucoup en sont même réduits à présenter sous leurs couleurs des salariés lambda, non adhérents. « C'est une erreur. En acceptant de figurer sur votre liste, ces salariés considèrent simplement qu'ils vous ont rendu service. Une fois élus, ils ne font rien », juge Éric Scherrer (CFTC). Peu résistent pourtant à la tentation, à l'heure où la représentativité se mesure dans les urnes. Et tant pis si le dialogue social s'en trouve appauvri. « Dans les instances, vous avez toujours deux ou trois élus qui s'impliquent et tien-



## Farida Khelifi

Déléguée syndicale CGT d'ID Log (filiale logistique d'Okaidi) et secrétaire adjointe de l'union locale de Roubaix

« Dans le commerce, c'est très mal perçu de dire qu'on est syndiqué, on peut se faire virer. Chez ID Log, je suis la bête noire de la direction. Elle essaie de m'isoler en me mettant au placard mais ça ne m'empêche pas d'avoir

des adhérents et des élus. À mon sens, un délégué syndical qui dit être bien vu par sa boîte, c'est qu'il fait mal son travail. Le matin, de 6 heures à 13 heures, je suis à l'entrepôt; l'après-midi, de 14 heures à 18h30,

je reçois des salariés à l'union locale. Ça me fait des semaines de soixante heures. En général, les gens viennent nous voir parce qu'ils ont des problèmes. On fait beaucoup de psychologie, on est des assistantes sociales. »

nent la barre. Les autres regardent passer les trains. Ou, pis, jouent contre leur camp », remarque un consultant. « Les élus n'ont souvent ni le temps ni les compétences pour remplir leur fonction. Certains en viennent à sous-traiter l'exercice de leur mandat à des experts ou à des avocats. Ils ont besoin d'être accompagnés en permanence, y compris dans la définition de leur stratégie et la construction de leurs revendications », complète Valérie Pérot, experte auprès des CHSCT pour le cabinet Aepact.

**Un dialogue qui tourne à vide.** Peu portés sur les relations sociales, la plupart des dirigeants se satisfont du fonctionnement très imparfait de leurs instances. Voire y contribuent en décourageant les bonnes volontés, quand bien même ils se privent ainsi d'un utile lieu d'échanges et de remontées du terrain. Mais certains DRH s'inquiètent des conséquences de ce dialogue social à la française, qui tourne de plus en plus à vide. « À tort ou à raison, notre système est conçu pour fonction-

ner dans la confrontation et le compromis. Ce qui nécessite d'avoir des élus bien formés, soutenus, représentatifs. À défaut, ceux-ci s'arc-boutent sur le respect formel du droit du travail, sans se soucier de ce que cela apporte aux salariés », explique Philippe Canonne, DRH des parfumeries Sephora. « Les directions ne peuvent pas dialoguer en direct avec les salariés, elles ont besoin de partenaires sociaux qui les représentent réellement. Quand le renouvellement ne s'opère pas, on tombe dans un syndicalisme de protection, de corporatisme. Avec des militants qui ne cherchent pas à négocier les évolutions, mais à conserver leur place et leur rôle », enchérit le DRH Europe d'une compagnie d'assurances. « Sans présence syndicale, vous prenez le risque d'avoir un management hors des clous. Avec des contre-pouvoirs de bon niveau, vous gagnez au contraire en professionnalisme et en efficacité », conclut Alain Mauriès, DRH des Verreries Pochet. Un plaidoyer pour le dialogue social qui n'a guère cours aujourd'hui dans l'Hexagone.

# Syndicats : comb

La loi sur la représentativité était censée rétablir la légitimité des syndicats et faire le ménage. Sur le terrain, elle a plutôt entraîné dispersion, radicalisation et complexité.

# V

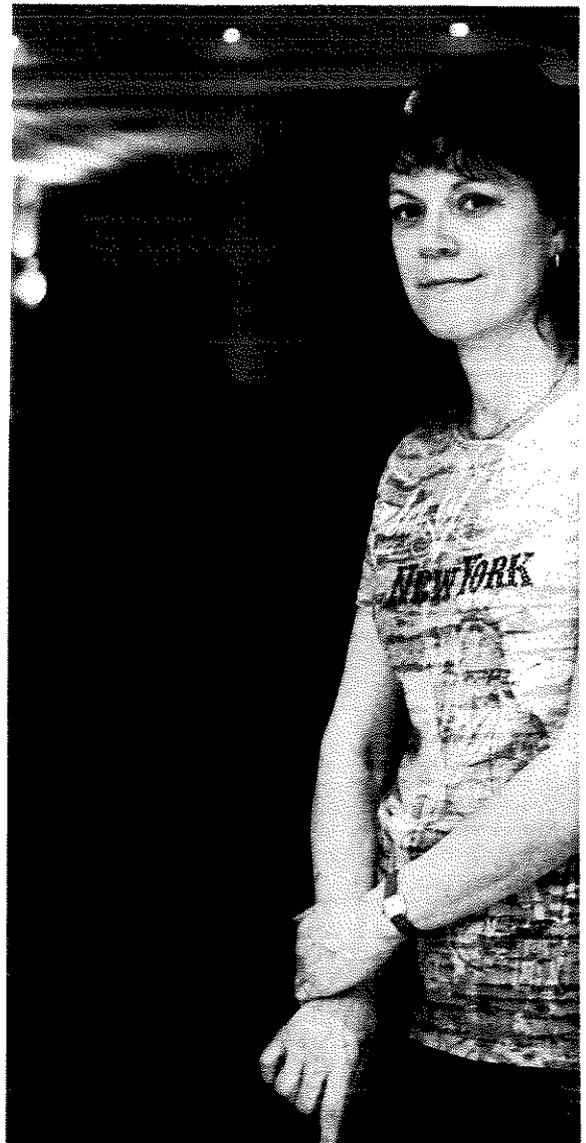
ous n'êtes plus invité aux réunions de négociation. » Au lendemain des élections professionnelles de mars 2011, la direction d'Air France signifie de façon lapidaire à Jean Sautereau qu'il n'est plus délégué syndical. Une douche froide pour le représentant de l'Union nationale des pilotes de ligne (UNPL).

« La loi de 2008 a été redoutablement efficace pour simplifier le paysage. Des cinq organisations syndicales de pilotes représentatives, il n'en reste plus que deux », explique-t-il. Le Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL) règne désormais en maître absolu, avec plus de 71 % des suffrages exprimés. Le Syndicat des pilotes d'Air France (Spaf), deuxième syndicat représentatif avec 11,51 % des voix, s'est depuis rapproché de l'UNPL et d'une troisième organisation, Alter (rattaché à Solidaires), pour faire contrepoids. Mais cette alliance toute neuve doit encore trouver son équilibre. « Il faut que ça fonctionne, sinon la voix des salariés qui ont voté pour nos organisations ne sera plus représentée et la démocratie sociale n'en sortira pas gagnante », estime Jean Sautereau.

En fixant à 10 % des suffrages exprimés le seuil pour qu'une organisation syndicale soit représentative, la loi du 20 août 2008 avait pour principal objectif de restaurer la légitimité démocratique des organisations syndicales, fragilisée faute d'adhérents. Depuis 1966, seules la CFTC, FO, la CGT, la CFDT et la CFE-CGC bénéficiaient de la présomption irréfragable de représentativité. Au passage, l'idée était aussi de clarifier un paysage syndical encombré. C'est bien ce scénario qui s'est produit. Dans de grandes entreprises comme la SNCF, le groupe Safran, France Télécom ou EDF, la CFTC ou FO ont disparu. Mais, sur le terrain, la simplification du paysage n'a pas vraiment eu lieu. Alors que les observateurs pensaient que les syndicats allaient construire des alliances pour continuer d'exister, la grande vague de rapprochements n'a pas eu lieu. « L'histoire du syndicalisme français est faite de scissions. Pour les structures syndicales, il était difficile d'encourager les rapprochements en dehors d'alliances qui répondent à des opportunités locales », observe Jean-Christophe Debande, directeur

Par  
Anne-Cécile  
Geoffroy

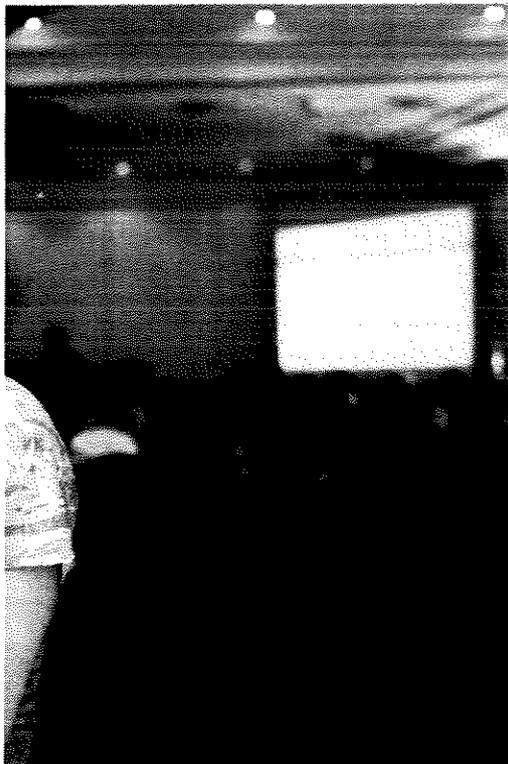
Photo : Bruno Levy



de projet à Entreprise & Personnel. Chez Rhodia, Jean-Christophe Sciberras, le DRH, confirme. « Les petits syndicats ne sont pas allés chercher d'alliance. Ils ont préféré trouver une structure syndicale nouvelle pour renaître. Nous avons ainsi vu l'arrivée de l'Unsa sur certains sites. »

**Une nouvelle race de représentants.** Sur-tout, la loi a mis hors jeu nombre de délégués syndicaux qui, pour conserver un rôle, ont été désignés représentants de section syndicale (voir le témoignage de Véronique De Magy, ci-dessus). La loi accorde en effet quatre heures de délégation par mois à cette nouvelle race de représentants qui n'a pas le droit de négocier, mais peut tracter et organiser des réunions syndicales comme les autres. Le nouveau mandat vise clairement à permettre une implantation ; nombre d'organisations

# rien de divisions ?



attendue s'est donc parfois transformée en véritable émiettement. Comme chez Sogeti, filiale de Capgemini.

**Onze listes en piste.** Lors des élections professionnelles de mars, pas moins de 11 listes se sont affrontées. Face aux organisations traditionnelles, les salariés ont découvert l'Usapie (Union des syndicats et associations professionnels indépendants européens) ou encore l'Usap (Union des syndicats antiprécarité). « En s'affiliant à des unions qui n'existaient pas jusqu'ici dans notre branche professionnelle, de nouvelles organisations ont évité l'obstacle des deux ans d'existence prévus par la loi pour se présenter aux élections », râlait Jacques Adoue, le DRH de Capgemini. La SSII a systématiquement contesté ces nouvelles implantations. Sans succès auprès du juge.

Porte d'entrée de ces nouveaux venus : la négociation du protocole d'accord pré-électoral qui se tient en amont des élections professionnelles. « La CFDT est la structure syndicale la plus organisée dans

ce domaine, note Cécile Guillaume, chercheuse au laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique du Cnam-CNRS. L'union départementale CFDT du Val-de-Marne s'est par exemple fixé comme objectif de créer 10 sections au travers de la négociation des protocoles. » Chez Latécoère, Pierre Burello, le DRH, a vu pour la première fois l'UDCFDT participer à cette négociation. « Ce syndicat n'existe pas chez nous où FO, la

direction des relations sociales de Rhodia, compare la négociation des derniers protocoles d'accord préélectoral (PAP) à une guérilla. « La composition des collèges, le nombre de sièges, la répartition entre les catégories professionnelles, tous ces points ont été très discutés. Sur certains sites, nous avons eu recours à l'administration pour trancher. » Capgemini a mis dix-huit mois pour boucler la négociation du PAP. « La loi nous contraint à saucissonner cette négociation. Par exemple, la discussion sur le recours au vote électronique se fait avec les organisations représentatives ; en revanche, celle sur la définition du périmètre des instances réunit l'ensemble des syndicats présents, représentatifs ou non », pointe Marc Veyron, le directeur des affaires sociales de la SSII.

**L**a radicalisation a aussi été parfois nourrie par les entreprises. Pour s'adapter aux nouvelles règles du jeu et contrer l'implantation syndicale, elles n'ont pas hésité à redéfinir le périmètre des instances représentatives du personnel. « Dès 2010, on a constaté la volonté des entreprises de concentrer leurs IRP et de limiter du même coup le nombre de mandats », indique Cécile Guillaume, coauteure en 2011 d'un rapport sur l'impact des nouvelles règles de la représentativité sur les pratiques et les stratégies syndicales pour la Dares. BNP Paribas est passé en 2008 d'une centaine de comités d'entreprise liés à des groupes d'agences à 10 établissements régionaux. Idem chez Rhodia où Jean-Christophe Sciberras a regroupé plusieurs CE. Autre source de complication pour les DRH, la nécessité de piloter les relations sociales en tenant compte des différents niveaux de représentativité qui n'existaient pas avant 2008. Quand une entreprise multi-site signe un accord au niveau national, il devient plus difficile à transposer dans les établissements où la couleur du DS local n'est pas celle des organisations représentatives. « Au final, les entreprises nous disent que cette loi n'améliore pas le dialogue social, souligne Jean-Christophe Debande. La plus grande complexité est sans doute le prix à payer pour plus de démocratie sociale. Mais la loi n'a pas résolu deux choses : la question des adhérents et celle des vocations. » Le problème reste entier pour les partenaires sociaux.

## Véronique De Magy

RSS CFTC à la Caisse d'épargne Loire Centre

« On a perdu notre représentativité en octobre 2011. Jusqu'ici l'accord syndical de la Caisse d'épargne Loire Centre nous octroyait cinq mandats de délégués syndicaux et un mandat de délégué central. Nous disposions de 700 heures de délégation pour faire tourner la section et de 4200 euros versés par la direction à chaque syndicat. À présent, j'ai quatre heures de délégation avec le mandat de représentant de section syndicale. Je couvre

seule six départements et 200 points de vente. N'étant plus représentative, je n'ai plus l'information. Je me sens *has been*. C'est très frustrant, car la CFTC ne participe plus à rien localement. J'ai beau chercher, je ne vois pas comment animer et développer une section sans moyens. Heureusement, je suis toujours permanente syndicale car j'ai gardé le mandat de trésorière du syndicat CFTC des Caisses d'épargne. »

n'ont pas hésité à s'en saisir. En Lorraine, Fouad Harjane, le secrétaire régional CNT, se frotte les mains. Ces deux dernières années, il a créé quatre sections syndicales, chez Agco (Massey Ferguson), Ikea, Tnex et Arteca Lorraine (l'établissement public de coopération culturelle). « Début mai, une section CNT doit également voir le jour sur le site PSA de Metz, annonce-t-il. Pour nous, la question de la représentativité n'est pas fondamentale. Si un collectif est fort, représentatif ou pas, il fera bouger les patrons ! » La clarification

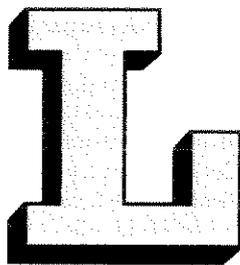
CGC et la CGT sont historiquement implantées. En revanche, il est présent chez Airbus, notre partenaire, et a sans doute voulu tester le terrain », analyse le DRH. Pour Jean-Christophe Debande, d'Entreprise & personnel, « l'enjeu électoraliste a surtout durci les positions des syndicats et la loi a technicisé les relations sociales ». La préparation en amont des élections professionnelles est devenue un véritable casse-tête pour les DRH, qui doivent faire face à une explosion du contentieux avant et après les élections. Arnaud Bonnet, le

# Des syndicalistes peu soutenus par leur boîte

Les conditions de travail des syndicalistes varient du tout au tout selon les entreprises et les moyens qu'elles leur accordent pour remplir leur mission et évoluer professionnellement. La qualité des relations sociales en dépend.

Par **Éric Béal**

Photo : *Éric Fabrer/Fedepphoto.com*



**L**iamine Bouaoud n'a pas une tête qui revient à son patron. Ce délégué syndical CFDT travaille chez un concessionnaire Renault à Thiers. Son employeur en est à sa quatrième demande de licenciement le concernant, toutes refusées par la Direccte ou le tribunal

administratif. « Ses problèmes durent depuis dix ans. Son salaire est bloqué et il subit régulièrement des vexations de la part de son responsable hiérarchique », indique Gérard Sugier, permanent syndical sur une partie du Puy-de-Dôme pour la Fédération générale des mines et de la métallurgie CFDT. À mille lieues de ce genre de préoccupations, Daniel Kayat est le coordinateur syndical national CFDT du Groupe Axa. À ce titre, il bénéficie d'un détachement total pour exercer son mandat. Sa progression de carrière est automatique et ses augmentations de salaire égales à la moyenne de celles octroyées aux salariés du métier dont il est issu. Dernièrement, il a pu profiter d'un dispositif de certification permettant aux syndicalistes de faire valider les compétences développées dans le cadre de leurs activités. Une formation doublée d'un bilan de compétences pour ceux qui reprennent ensuite un poste classique. « Un outil bien utile pour les collègues qui ont perdu leur représentativité après les élections professionnelles de 2009 », indique le cédétiste (voir témoignage ci-contre).

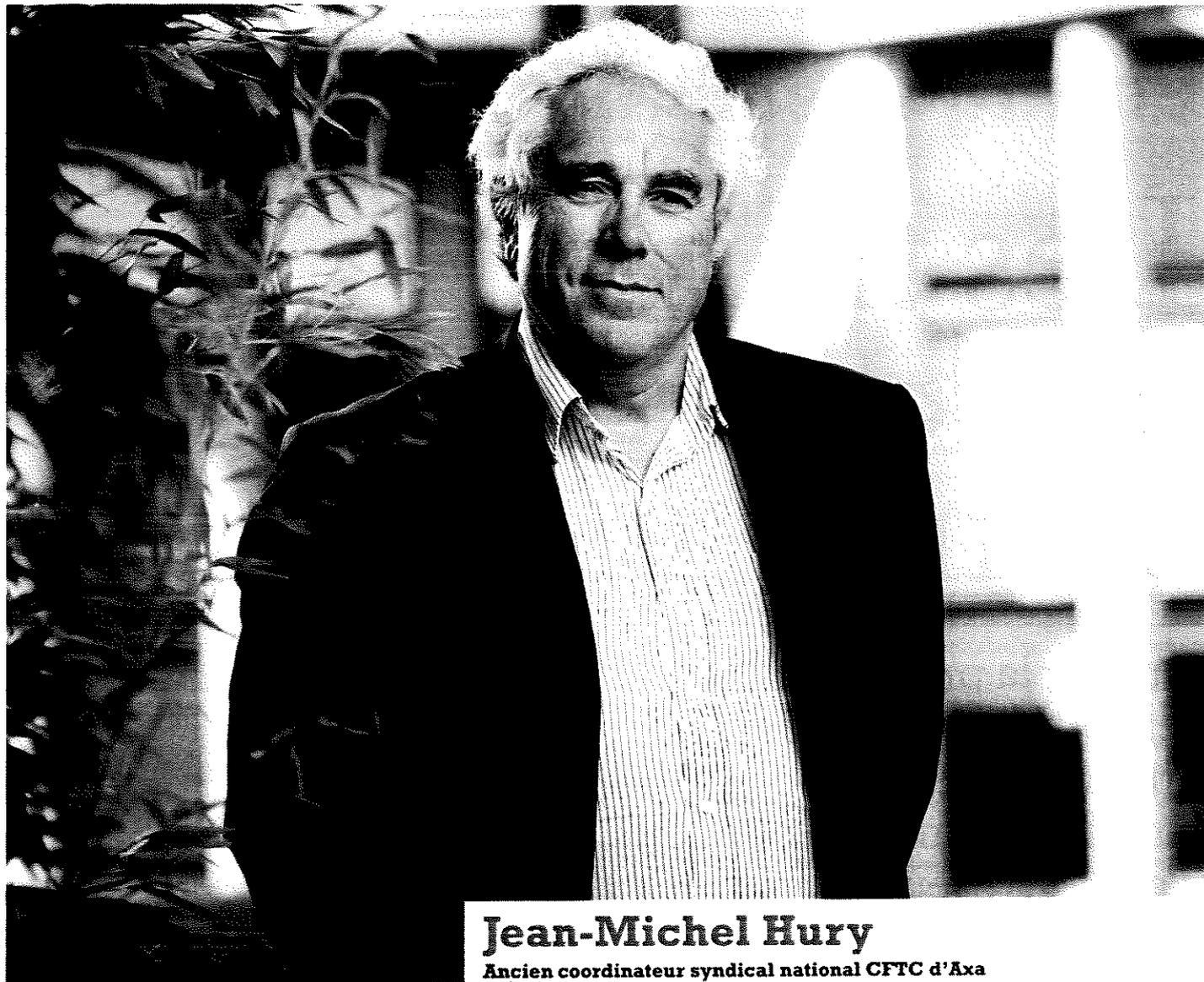
Deux syndicalistes, deux conditions d'exercice totalement distinctes, qui ne sont pas uniquement dues à la différence de taille entre PME et grandes entreprises. Ainsi, dans le transport routier, les grands groupes profitent de la concurrence entre salariés originaires de toute l'Europe, qui est favo-

risée par la réglementation européenne. « Les patrons ne font rien pour faciliter l'implantation d'une section syndicale, explique Patrice Clos, le secrétaire de la Fédération FO transports et logistique. Mais dès que ça barde, ils préfèrent parler aux représentants syndicaux plutôt que de faire face à 200 gars en pétard. Curieusement, ils n'y voient pas de contradiction. »

## **Vie professionnelle et carrière syndicale.**

Mais les mentalités des dirigeants d'entreprise vont devoir évoluer. Depuis la loi du 20 août 2008, les entreprises d'au moins 300 salariés ont de nouvelles obligations à l'égard de leurs représentants syndicaux. Ce texte rend obligatoire une négociation sur des mesures pour concilier vie professionnelle et carrière syndicale. Les entreprises sont tenues de prendre en compte l'expérience acquise par les syndicalistes dans le cadre de l'exercice de leurs mandats. Une obligation qui prend toute son importance depuis que le maintien d'un délégué syndical est subordonné à ses résultats aux élections professionnelles. Avec moins de 10% des suffrages exprimés, un DS perd son mandat syndical et doit reprendre un poste de travail.

Pour autant, le rapport 2010 sur la négociation collective de la Direction générale du travail ne relève pas d'évolution significative sur le sujet. Alors que 2 446 accords sur le droit syndical ont été signés en 2007, il n'y en a eu que 2 215 en 2010. Trois types d'entreprises se détachent. Celles qui font le minimum, comme L'Oréal, où l'accord signé en mars propose des formations spécifiques pour les élus mais ne prévoit ni détachement ni gestion spécifique de la carrière pour les délégués syndicaux. « Nous pensons que des représentants du



## Jean-Michel Hury

Ancien coordinateur syndical national CFTC d'Axa

personnel qui gardent un contact avec le terrain conservent une plus grande proximité avec les collaborateurs et sont mieux renseignés sur l'état de l'entreprise », justifie Bertrand de Senneville, le directeur général des relations sociales (DRS). Autre exemple avec Manpower France. La direction a proposé en 2009 un nouveau pacte social qui prévoit de réelles avancées sur le plan de la gestion des carrières des syndicalistes avec un dispositif de valorisation des acquis suivi d'une formation pour les représentants du personnel. Mais cette proposition s'accompagnait d'une réduction drastique du nombre de comités d'entreprise qui passaient de sept à un seul, afin d'accroître « l'efficacité du dialogue social ». Au risque de noyer la cinquantaine d'élus survivants sous les thèmes à aborder. Certaines directions tentent d'en faire davantage. Sodexo France a signé un accord en 2007 qui prévoit un nombre d'élus et un crédit d'heures supérieurs à ce qu'exige le Code du travail. La direction réfléchit aujourd'hui à l'organisation d'une formation économique et financière supplémentaire réservée à ses représentants syndicaux et à ses élus du personnel. « Les syndicats s'intéressent aux variations de l'activité car nous avons l'obligation d'intégrer les sala-

“ En 2009, nous avons atteint 9,8% des voix aux élections professionnelles. Et nous avons perdu notre représentativité. J'ai aussitôt fait savoir à ma responsable RH que j'étais disponible

pour une reconversion interne. Avant mes treize ans de syndicalisme à temps plein, j'étais responsable d'un service de règlement des sinistres. Je n'ai pas eu besoin d'une formation lourde pour devenir responsable des

inspecteurs gérant les experts extérieurs. J'ai toujours une activité syndicale restreinte. Mais si la CFTC fait 10% ou plus cette année, je ne redeviendrai pas coordinateur. Il faut laisser la place aux jeunes. ”

riés d'un concurrent lorsque nous reprenons son marché, reconnaît Philippe Pallot, le DRS. Mais ils sont moins à l'aise avec l'analyse des données financières. »

**D**'autres, enfin, jouent le jeu. Renault a signé un accord sur la représentation du personnel dès 2000, doublé d'un deuxième accord en 2010. Le premier texte fixe les règles des évolutions de salaire des syndicalistes et des représentants du personnel. Il accorde des moyens supplémentaires, des évaluations et une formation pour les élus qui souhaitent reprendre une activité professionnelle classique. Et il prévoit un financement des syndicats représentatifs, partiellement en fonction des résultats aux élections professionnelles. Le second accord organise l'agenda social sur six mois pour permettre aux syndicalistes de se former sur les sujets traités. Philippe

Brismontier, chef du service relations sociales de Renault France, en est persuadé, « ces mesures ont participé à l'amélioration de la qualité des négociations ces dernières années ». Une conviction partagée par Robert Bonnand, ancien responsable syndical, aujourd'hui consultant chez Algoé. « Il faut sortir de l'ambiguïté, affirme-t-il. Les représentants patronaux expriment souvent le besoin d'un syndicalisme fort pour pouvoir négocier des accords innovants. Il serait temps de concilier leur discours et leurs actes. »

La situation sociale actuelle d'Arcelor-Mittal France donne raison à cet observateur privilégié. En dépit des tensions que connaît le spécialiste de l'acier après l'arrêt des hauts-fourneaux de Florange, le dialogue est maintenu. Une conséquence directe de la considération qu'a le groupe pour ses représentants syndicaux et des moyens importants qu'il met à leur disposition.