

## Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ?

*Christian DUFOUR, Adelheid HEGE*

---

Quelles relations entretiennent les comités d'entreprise et les syndicats ? Cette question émerge des évolutions électorales de long terme. Au cours des années 1980 les syndicats perdent de l'audience au profit des non-syndiqués dans les élections aux CE. Au cours des années 1990, après cette longue phase de distanciation, les résultats électoraux semblent à nouveau bénéficier aux syndicats. C'est du moins l'interprétation qui est faite de résultats collectés pendant une dizaine d'années qui attribuent une part croissante de voix aux listes syndiquées, au détriment des non-syndiqués. Peut-on en déduire qu'on a affaire à une « resyndicalisation » des comités (DARES, 2000, 2002 ; Jacod, avec Ben Dhaou, 2008) <sup>1</sup> ? Pour répondre à cette question une double investigation a été menée.

D'abord, une analyse de résultats électoraux a été effectuée (partie I). Elle conclut que la qualification de « resyndicalisation » repose sur une lecture formellement juste mais néanmoins tronquée des résultats. D'autres phénomènes sont à l'œuvre qui font plus que relativiser cette caractérisation. Une investigation plus approfondie révèle aussi que le mode d'analyse de ces élections mériterait d'être adapté aux caractéristiques de ces scrutins pour qu'une interprétation pertinente des résultats puisse être tirée.

Ensuite, une enquête qualitative a été réalisée auprès d'acteurs des comités d'entreprise : élu(e)s et présidents. Elle montre, outre la difficulté d'identification précise des résultats électoraux par l'administration, que l'étiquette syndicale n'est pas un indice univoque de la relation des élus aux syndicats. Les délégués ont développé une capacité stratégique à l'égard

---

\* IRES

1. Le terme de resyndicalisation se trouve déjà dans un projet d'étude qui côtoie les analyses sur les évolutions électorales des CE (Croisat *et al.*, 1992).

de ces derniers comme à l'égard des normes électives. Leurs relations aux syndicats s'organisent selon une typologie complexe, où la proximité avec les salarié(e)s l'emporte sur l'identité syndicale. L'étiquette syndicale n'est pas une garantie de qualité des relations entre les élus et les organisations auxquelles leurs résultats électoraux sont rapportés ; dans cette perspective, la césure entre « syndiqués » et « non-syndiqués » s'estompe.

Ces travaux <sup>1</sup>, ainsi que d'autres conduits sur ce même thème, soulèvent une série de questions sur la relation des comités et des syndicats (partie III). Elles prennent un relief particulier après la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale » qui lie la reconnaissance de représentativité syndicale aux résultats obtenus aux élections des comités d'entreprise. Ces élections se voient désormais reconnaître un statut qui transforme profondément la place relative des comités et des syndicats. On défend ici la thèse que ces relations sont méconnues et surtout qu'on ne saurait – dans une perspective sociologique – se contenter de les caractériser à partir des seules élections organisées pour élire les délégué(e)s aux CE.

## **I. Elections : resyndicalisation en faux-semblant et démographie des CE**

Pendant la décennie 1980, les listes syndiquées perdent des voix aux élections de comités d'entreprise au profit des listes non syndiquées. Au contraire, durant la décennie 1990 et au tout début des années 2000, les listes présentées par les syndicats semblent regagner du terrain. Ce changement de comportement peut-il être interprété comme un signe de « re-syndicalisation » des CE ? Nous verrons que cette qualification n'est pas très solidement fondée. L'analyse des résultats sur deux cycles électoraux au tournant du siècle incite en outre à s'interroger sur les spécificités des processus électoraux propres aux CE et sur les conséquences qui devraient en être tirées pour leur analyse.

### ***I.1. La phase de « désyndicalisation » des comités***

A la fin des années 1960, les résultats électoraux sont établis à partir d'un effectif d'environ 3 millions d'inscrits et 2 millions de voix par cycle biennal. Ils montrent une forte domination de la CGT au sein des voix syndiquées. La CFDT, deuxième organisation, ne la suit que de très loin. Les non-syndiqués obtiennent des résultats irréguliers et significativement inférieurs à ceux de la CFDT. Néanmoins, du fait de leur implantation dans des structures plus petites, ils parviennent à obtenir un effectif important d'élus. Ainsi, en 1971, avec 17 % des voix, ils occupent 11 398 sièges, alors que la CGT n'en dispose que de 10 558 avec plus de 40 % des voix.

1. Cette étude est le résultat d'un appel d'offre de la DARES (2002) confié à l'IRES en 2004. Un rapport sur ces résultats a été remis à la DARES en 2005 (Dufour, Hege, avec Dubas, 2005).

Durant cette même période, de nouveaux CE se créent, souvent pour répondre à des exigences législatives (participation, formation professionnelle...). Ce rajeunissement d'une structure qui avait longtemps stagné numériquement s'accompagne d'une évolution de la situation électorale, dans le contexte de l'après-1968.

**Tableau 1. Comparaison des résultats globaux (en voix) 1966-1971**

	1966	1967	1968	1969	1970	1971
<b>CGT</b>	50,8	45,0	47,9	40,9	46,0	43,3
<b>CFDT</b>	19,1	17,7	19,3	18,2	19,6	18,9
<b>CGT FO</b>	8,0	7,5	7,7	7,0	7,3	7,6
<b>CFTC</b>	2,4	2,1	2,9	2,7	2,7	2,1
<b>CGC</b>						
<b>Autres syndicats</b>	3,5	3,9	5,4	5,9	7,0	9,1
<b>Non-syndiqués</b>	12,0	19,9	11,7	20,4	11,9	17,0

Les comparaisons s'effectuent entre années paires d'une part et années impaires d'autre part pour des élections biennales. Un « cycle électoral » est constitué des résultats de deux années consécutives. Source : *Revue Française des Affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre 1972, p. 67 à 85.

**Tableau 2. Elections aux CE de 1971, voix obtenues suivant l'origine des candidatures pour l'ensemble des collèges**

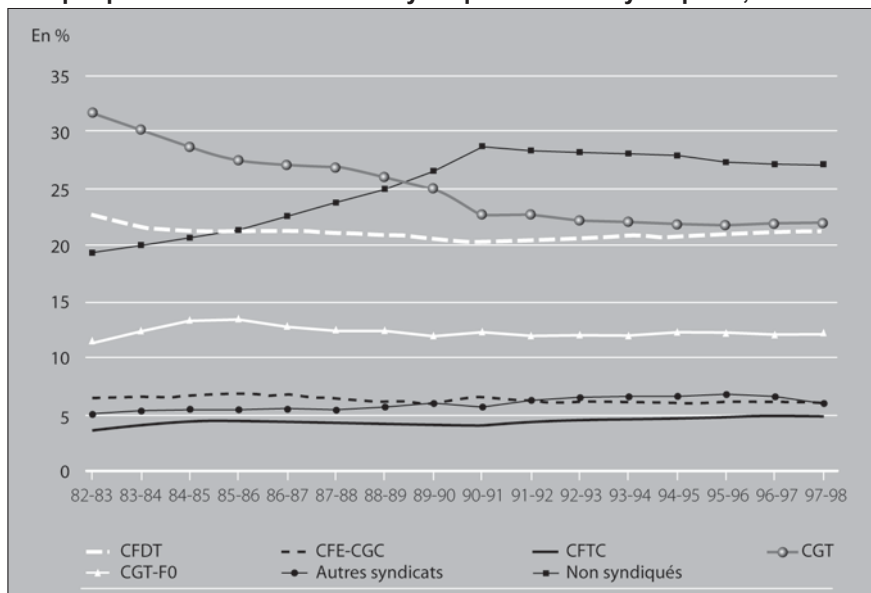
	Voix obtenues	%	% corrigé
<b>CGT</b>	427 348	43,3	42,1 %
<b>CFDT</b>	186 320	18,9	18,4
<b>FO</b>	75 004	7,6	7,4
<b>CFTC</b>	20 477	2,1	2,01
<b>CGC</b>	48 140		4,74
<b>CFT</b>	20 815	2,1	2,05
<b>CGSI</b>	7 800	0,8	0,76
<b>Autres syndicats</b>	61 353	6,2	6,04
<b>Non-syndiqués</b>	167 696	17,0	16,5
<b>Total*</b>	1 014 953		100

\* Les deux premières colonnes du tableau reproduisent les données qui figurent dans la revue. La colonne de droite et le total des voix obtenues relèvent de notre calcul. La colonne des pourcentages publiée dans la revue ne permet pas d'arriver à 100. Les pourcentages attribués à chaque organisation ne correspondent pas à la fraction voix obtenues/total, y compris avec la correction liée au statut de la CGC. Source : *Revue Française des Affaires sociales*, n° 4, octobre-décembre 1972, p. 67 à 85.

Entre la fin des années 1960 et celle des années 1990 trois phénomènes marquent structurellement les CE et leurs élections. D'abord, l'effectif d'inscrits (recensés) est presque multiplié par deux, alors que la crise économique s'étend mais que de nouveaux CE se créent. Ensuite, les salariés votant pour les différentes listes présentées par des syndicats restent très majoritaires, mais leurs voix sont moins polarisées autour d'une organisation dominante ; les confédérations sont plus concurrentes qu'auparavant. Enfin, les non-syndiqués gagnent du terrain. Ils prennent lentement un ascendant numérique dans le classement des résultats, puisque le total de leurs voix dépasse celui de la confédération la plus puissante. Ils se trouvent essentiellement dans les établissements les plus petits, qui sont en phase d'équipement en matière de CE. Au milieu de cette période (1982) interviennent les lois Auroux, qui donnent une place nouvelle à cette structure de représentation.

Un seuil symbolique est franchi en 1989-1990 lorsque les non-syndiqués deviennent, par anti-phrase, le « groupe syndiqué le plus nombreux » (graphique 1). A ce moment, avec moins d'un tiers des suffrages, ils obtiennent une moitié des sièges dans les comités. Cette tendance se poursuit jusqu'en 1990-1991.

**Graphique 1. Evolution des voix syndiquées et non syndiquées, 1982-1998**



Sources : HES - DARES.

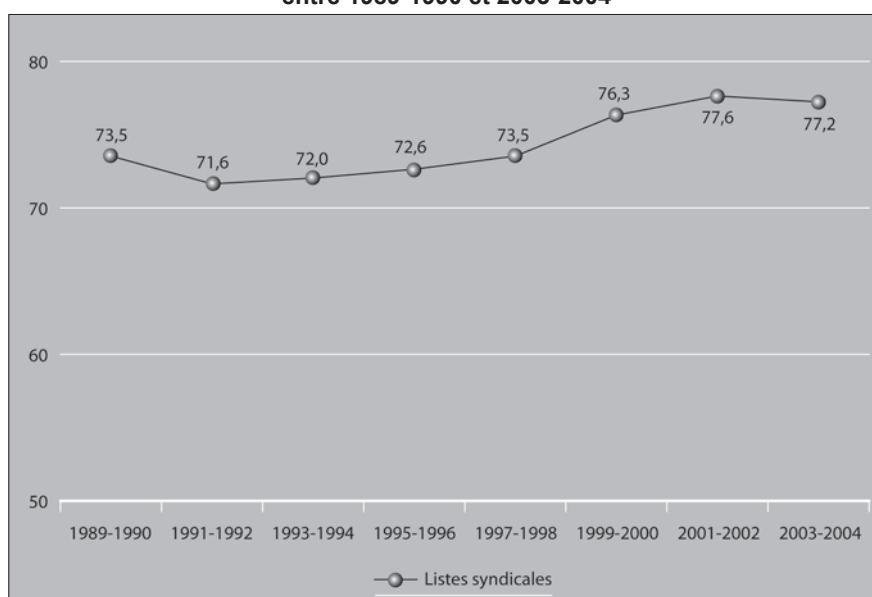
Les comités d'entreprise semblent ainsi connaître un mouvement de « désyndicalisation » sur ces deux décennies. Cette conclusion se dégage de la lecture immédiate des résultats électoraux globalisés au niveau national.

On sait en fait peu de choses au sujet de ce mouvement, même si des travaux conduits à cette fin de cycle permettent d'en établir plus solidement les contours (Labbé, 1994). L'orientation antisyndicale des employeurs sert à expliquer la progression des non-syndiqués dans les nouveaux CE de plus petites tailles pendant que les transformations structurelles de l'économie semblent justifier le recul syndical.

### **1.2. La phase de resyndicalisation des comités**

La part électorale relative des non-syndiqués se maintient au cours des premiers cycles électoraux de la décennie 1990 même si leur avance se réduit lentement. Puis, à compter de 1998, leur recul s'enclenche et semble s'accélérer. Ce mouvement se prolonge et affecte suffisamment la répartition des voix pour qu'on l'interprète comme une « resyndicalisation des comités d'entreprise » (DARES, 2000). Symboliquement, en 2002, deux confédérations reprennent le leadership en matière électorale, devant le groupe composite des « non-syndiqués », dont la performance retourne au niveau qui était le sien au milieu des années 1980 (DARES, 2005).

**Graphique 2. Evolution de l'audience syndicale entre 1989-1990 et 2003-2004**



Sources : Jacod, avec Ben Dhaou (2008).

Cette qualification des résultats électoraux repose sur trois présupposés forts qui font système. D'abord, on considère que seules les voix exprimées font sens (Jacod, avec Ben Dhaou, 2008:21) ; l'abstention n'est pas prise

en compte. Ensuite, on retient comme niveau pertinent d'analyse le niveau national, ainsi que cela se pratique pour les scrutins politiques, éventuellement décomposé en régions et branches. Enfin, les évolutions électorales ne sont pas rapportées aux transformations structurelles des entités de base d'où émanent ces scrutins, à savoir les établissements.

Ces présupposés conditionnent les interprétations comme autant d'hypothèses non explicitées. Nous allons voir ci-après qu'une élucidation des présupposés de l'analyse modifie substantiellement les interprétations possibles. Pour ce faire, nous comparons les évolutions de résultats entre deux cycles électoraux (1998-1999 et 2000-2001). Nous commençons par relire les résultats globalisés au niveau national, en prenant les effectifs inscrits comme points de référence (I.3). Nous procédons ensuite à une analyse des résultats à partir des évolutions survenues au sein des établissements présents dans l'un et l'autre de ces scrutins (I.4, I.5).

### ***I.3. L'analyse des résultats électoraux globalisés : le poids de l'abstention***

Lorsque l'on compare les résultats de ces deux cycles, la resyndicalisation – entendue comme un gain électoral global des listes syndiquées aux scrutins pour les comités d'entreprise – est incontestable. Prises dans leur ensemble (y compris les non confédérées) les listes syndiquées obtiennent 75,1 % des voix au premier cycle et 77,6 % au second cycle. A l'opposé, la perte des non-syndiqués est substantielle. Ils voient disparaître près de 10 % de leurs parts en voix exprimées (de 24,9 à 22,4 %) (tableau 3).

**Tableau 3. Les résultats globaux en 1998-1999 et 2000-2001**

	1998-1999		2000-2001	
Effectifs inscrits	5 439 802		5 459 191	
Effectifs de CE	25 728		25 514	
Inscrits	100,0 %		100,0 %	
Abstentions	34,5 %		36,0 %	
Votants	65,5 %	100,0 %	64,0 %	100,0 %
Dont non-syndiqués	16,3 %	24,9 %	14,3 %	22,4 %
Dont syndiqués	49,2 %	75,1 %	49,7 %	77,6 %

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Cette conclusion semble d'autant plus robuste qu'elle porte sur deux cycles aux caractéristiques structurelles apparemment similaires. Les effectifs

d'inscrits sont identiques à 5,4 millions. Il en va de même de l'effectif des comités autour de 25 600.

La baisse du taux de participation (tableau 3) incite cependant à analyser les résultats non seulement en part relative des voix exprimées mais aussi en valeurs absolues et ce dans l'ensemble du corps électoral. Le mouvement qui produit statistiquement la resyndicalisation se décompose alors en une répartition des inscrits en deux groupes : les abstentionnistes et les votants, ces derniers se divisant en deux sous-groupes, celui qui se prononce pour des listes non syndiquées et celui qui se prononce pour des listes syndiquées (tableau 4).

**Tableau 4. Les résultats en valeurs absolues y compris abstentions**

	1998-1999	2000-2001	Δ
Inscrits	5 439 802	5 459 191	+ 19 389
Abstentions	1 878 161	1 963 422	+ 85 261
Votants	3 561 641	3 495 769	- 65 872
Dont non-syndiqués	887 498	782 763	-104 735
Dont syndiqués	2 674 143	2 713 006	+ 38 863

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Suivant ce découpage, les résultats prennent un relief différent. L'évolution de la part relative des voix exprimées entre « syndiqués » et « non-syndiqués » ne s'impose plus comme référence. Elle s'inscrit dans une série d'autres évolutions qui lui donnent sens. La hiérarchie de ces évolutions se mesure en valeurs absolues. Les non-syndiqués enregistrent une perte de plus de 104 000 voix. L'abstention progresse de plus de 85 000 ; les votants reculent de 65 000 alors que les inscrits ont gagné près de 20 000 votants potentiels. La progression des voix pour les syndiqués (+38 900) ne peut être retenue spontanément comme l'évolution de référence à travers laquelle qualifier le scrutin. La progression des voix syndiquées correspond à 0,7 % du corps électoral et à 1,4 % des voix adressées aux listes syndiquées au premier cycle. Les gains de voix syndiquées atteignent à peine 45 % des abstentions supplémentaires. Une conclusion s'impose cependant : la resyndicalisation ne désigne pas un transfert des voix non syndiquées vers les voix syndiquées. La progression de ces dernières ne correspond qu'à 37 % des pertes de voix non-syndiquées.

Un raisonnement en flux des voix permet de synthétiser ces mouvements relatifs. Dans cette logique, on met en évidence la réallocation des effectifs d'inscrits entre les choix qui leur sont proposés : abstentions, votes pour les syndiqués, votes pour les non-syndiqués. Il apparaît ainsi que deux

ressources en voix sont disponibles : la progression des inscrits et la perte d'audience des non-syndiqués. Deux emplois se dégagent, les abstentions et les voix syndiquées. La balance s'écrit alors très clairement (tableau 5).

La perte des voix non syndiquées et l'abstention s'imposent comme des caractéristiques nettement plus marquantes que le gain des syndiqués.

**Tableau 5. Balance des flux de voix entre les deux cycles électoraux**

Ressources			Emplois		
Progression des inscrits	19 389	15,60 %	Progression des abstentions	85 261	68,70 %
Perte de voix des non-syndiqués	104 735	84,40 %	Progression des voix syndiquées	38 863	31,30 %
Total	124 124	100 %		124 124	100 %

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

A ce stade, il apparaît donc que la « resyndicalisation » ne peut passer pour un phénomène remarquable que si l'on limite *a priori* l'analyse électorale à la répartition des voix exprimées. Cette perspective se justifie sans doute d'un point de vue juridique. Si l'on s'intéresse à l'implantation des syndicats auprès des salariés appelés à élire leurs représentants dans les comités, cet angle de vue est déficient. Si les pertes de voix non syndiquées ne bénéficient pas aux listes syndiquées mais qu'une perte de votants se manifeste de façon durable, il faut plutôt s'interroger sur la distanciation des salariés à l'égard de cette institution que sont les CE.

#### ***1.4. Analyse détaillée des scrutins, démographie des comités et comportements électoraux***

D'autres phénomènes sont à l'œuvre entre ces deux cycles qui conditionnent l'analyse des résultats. On les met en évidence en sortant d'une lecture globalisée des résultats au profit d'une analyse partant de la multiplicité des situations électorales. Les élections aux CE ne sont pas un scrutin unique, organisé sur une journée avec une offre électorale commune à tous les électeurs. Il s'agit de scrutins organisés dans plus de 26 000 établissements et sur une périodicité de deux ans (à cette époque ; quatre ans maintenant). Les offres électorales sont inégales entre les établissements ; au sein d'un même établissement elles diffèrent fréquemment d'un collègue à l'autre. Nous n'entrons pas ici dans ce niveau d'analyse. Nous nous intéressons à l'évolution des établissements retenus comme bases de comparaison entre les deux cycles.

On peut, apparemment, se dispenser de cette analyse, puisque l'effectif des comités recensés aux deux cycles est sensiblement égal. Mais cette stabilité cache des changements importants. Un tiers des comités présents



dans les résultats du premier cycle ont disparu et ont été remplacés par un effectif équivalent au deuxième cycle <sup>1</sup>. On doit se demander si cette évolution est susceptible d'influencer les résultats électoraux.

Pour ce faire, on distingue trois sous-populations de comités au sein de la population totale :

- les comités présents aux deux cycles électoraux (présents-présents, PP) ;
- les comités présents au premier cycle et absents du deuxième (présents-absents, PA) ;
- les comités absents au premier cycle mais présents au deuxième (absents-présents, AP).

La comparaison des deux cycles comprend deux opérations :

- une comparaison sur deux cycles du comportement électoral des comités PP, autrement dit le comportement électoral successif des « mêmes » <sup>2</sup> comités ;
- une comparaison des résultats au sein de la sous-population PA et de la sous-population AP, donc de comités différents <sup>3</sup>.

Il apparaît clairement que les différentes sous-populations connaissent des évolutions électorales inégales (tableau 6).

**Tableau 6. Les sous-populations et leurs comportements électoraux**

	Effectif CE	Inscrits	Voix syndiquées	Voix non syndiquées	Total exprimés
PA	9 821	2 030 802	972 754	311 685	1 284 439
AP	9 491	1 885 313	892 958	270 181	1 163 139
PP premier cycle	17 206	3 409 000	1 701 389	575 813	2 277 201
PP deuxième cycle	17 206	3 573 878	1 820 048	512 582	2 332 630

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Par définition, les établissements présents aux deux cycles connaissent un effectif unique (17 206). Les établissements PA sont par contre plus nombreux que les établissements AP. Les populations d'inscrits évoluent dans des directions opposées : en négatif pour les PA-AP (-7,2 %) et en positif pour les PP (+4,8 %). Les voix exprimées reculent de 9,4 % entre PA et AP alors qu'elles progressent de 2,4 % chez les PP. Mais les taux

1. On trouve dans le rapport complet une analyse et des hypothèses de recherche concernant cette transformation substantielle du corps électoral (Dufour, Hege, avec Dubas, 2005).

2. Il s'agit d'une fiction administrative. Les établissements sont identifiés par leur code APE. Un établissement est réputé identique d'un cycle à l'autre si ce code ne change pas, et réciproquement.

3. L'analyse à partir des seuls résultats globalisés occulte cette phase de constitution des résultats.

d'expression des voix évoluent en sens identique, celui de la baisse (de 63,25 % à 61,69 % pour les PA-AP et de 66,8 % à 65,27 % pour les PP).

Les établissements de l'intersection PP gagnent des inscrits ; cette croissance moyenne constitue un facteur structurel favorable aux voix syndiquées. Entre les deux cycles, on enregistre un effectif supplémentaire de voix syndiquées de quelque 118 000 personnes (tableau 7). Ces établissements accroissent leur écart à la moyenne du taux de syndicalisation des voix dans la population totale des établissements. Ce mouvement s'accompagne d'un recul significatif du taux de participation. Autant que par un gain sur les non-syndiqués, qui perdent 63 000 voix, cette progression s'explique par la progression des effectifs concernés.

**Tableau 7. Caractéristiques des établissements de l'intersection (PP)**

17 206 CE	1998-1999	2000-2001	Evolution VA	Evolution %
Inscrits	3 409 000	3 573 878	+164 878	104,84 %
Exprimés	2 277 202	2 332 630	+55 428	102,43 %
Voix syndiquées	1 701 389	1 820 048	+118 659	106,97 %
Voix non syndiquées	575 813	512 582	-63 231	89,02 %
Taille moyenne	198	208	+10	104,84 %
Taux de participation	67 %	65 %		97,71 %
Taux de synd des voix	75 %	78 %		104,43 %
Taux de synd/inscrits	50 %	51 %		102,04 %

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Le gain de 118 000 voix syndiquées dans ces établissements est à mettre en relation avec les 38 000 voix supplémentaires récoltées par les listes syndiquées dans l'ensemble du deuxième cycle. Les établissements AP ont perdu des voix syndiquées par rapport aux établissements PA (tableau 8). Les voix syndiquées se concentrent dans les établissements PP.

**Tableau 8. Les établissements présents durant un cycle uniquement (PA/AP)**

	Effectif CE	Inscrits	Exprimés	Voix syndiquées	Voix non syndiquées
PA	9 821	2 030 802	1 284 439	972 754	311 685
AP	9 491	1 885 313	1 163 139	892 958	270 181
Ecart	-330	-145 489	-121 300	-79 796	-41 504

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Peut-on trouver des explications aux changements de comportements électoraux dans l'évolution des établissements décomptés ? Autrement dit, les établissements nouveaux (AP) ont-ils un comportement déviant par rapport à celui des établissements qu'ils ont remplacés (PA) dans le bilan général ?

La réponse est à la fois positive et négative. Elle est positive parce que les établissements AP votent légèrement plus en faveur des listes syndiquées que leurs prédécesseurs (76,77 % contre 75,73 %) malgré une taille moyenne légèrement plus petite (198 contre 206). La réponse est aussi négative parce que, ces établissements comptant finalement moins de salariés et voyant leur taux d'abstention augmenter, creusent un déficit de près de 80 000 voix aux listes syndiquées.

### **1.5. Les gains des syndiqués cantonnés dans leurs bastions**

Ce premier niveau d'analyse indique que l'augmentation des voix en faveur des listes syndicales provient principalement des établissements de l'intersection. Si l'on s'intéresse plus spécifiquement à ces derniers, on voit clairement que les gains de voix syndiquées sont encore plus concentrés (tableau 9). Quelque 6 700 établissements servent de lieux d'accumulation des voix syndiquées.

**Tableau 9. Caractéristiques des établissements de l'intersection qui gagnent des voix syndiquées**

CE présents aux 2 cycles avec gain de voix syndiquées				
6 729 CE	1998-1999	2000-2001	Evolution	
Inscrits	1 500 340	1 744 434	+244 094	116,27 %
Exprimés	986 999	1 161 491	+174 492	117,68 %
Voix syndiquées	773 887	1 072 103	+298 216	138,53 %
Voix non syndiquées	213 112	89 388	-123 724	41,94 %
Taille moyenne	147	173	+26	117,68 %
Taux de participation	65,79 %	66,58 %		101,21 %
Taux de synd des voix	78,41 %	92,30 %		117,72 %
Taux de synd/inscrits	51,58 %	61,46 %		119,15 %

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

Dans ces 6 729 établissements, les non-syndiqués perdent plus de voix que dans l'ensemble du scrutin. Les voix syndiquées supplémentaires y progressent de 298 216 unités. Ce résultat est près de 8 fois supérieur à la progression des voix syndiquées entre les deux cycles (+38 863, tableau 5).

Là, contrairement à la moyenne nationale, le transfert des voix vers les syndiqués est idéalement favorable à ces derniers. Ils récupèrent la totalité des voix exprimées supplémentaires et des pertes des non-syndiqués ( $174\,492 + 123\,724 = 298\,216$ ), gagnant même par rapport aux effectifs d'inscrits grâce à une hausse du taux de participation.

La difficulté tient seulement à l'effectif de ces comités (6 729), soit un quart de la population des institutions. Ils concentrent 28 % des inscrits au premier cycle et 31,4 % au second. Ils rassemblent 28 % des votants au premier cycle et 33,2 % au second. Ils recueillent 29 % des voix syndiquées au premier tour et 39,5 % au second. Il ne s'agit pas de la syndicalisation de nouveaux établissements, mais de la récupération de voix au sein d'établissements déjà syndiqués.

Les « progrès de syndicalisation » effectués dans ces établissements se paient de déficits syndicaux lourds dans les autres établissements. On repère effectivement au sein des établissements PP un peu plus de 5 000 unités qui perdent des voix syndiquées au profit des non syndiqués. Ces établissements, de taille plutôt grande mais en cours de réduction, ont pour caractéristique de perdre simultanément des inscrits, des exprimés et des voix syndiquées (tableau 10).

**Tableau 10. Caractéristiques des établissements de l'intersection qui perdent des voix syndiquées**

5 116 CE	1998-1999	2000-2001	Evolution	Evolution %
Inscrits	1 387 732	1 261 604	-126 128	-9,1 %
Exprimés	960 660	825 919	-134 741	-14 %
Voix syndiquées	905 577	726 023	-179 554	-19,8 %
Voix non syndiquées	55 083	99 896	+44 813	+81,36 %
Taille moyenne	271	247		-8,9 %
Taux de participation	69,23 %	65,47 %	-3,76	-5,43 %
Taux de synd des voix	94,27 %	87,90 %	-6,37	- 6,76 %
Taux de synd/inscrits	65,26 %	57,55 %	- 7,71	-11,8 %

Source : fichiers DARES, calculs auteurs.

### ***1.6. Conclusions statistiques : concentration des voix syndicales et démographie des comités***

Suivant cette analyse, le phénomène de « resyndicalisation », tout en étant secondaire au sein des évolutions qui marquent ces scrutins, recouvre en fait une concentration des voix syndiquées au sein d'un effectif restreint d'établissements. Comme ces établissements croissent en taille, les voix

syndiquées se collectent auprès d'une proportion réduite d'inscrits et de votants. Au premier cycle, 29 % des voix syndiquées se recrutaient auprès de 28 % des inscrits et des votants. Au second cycle, 39,5 % des voix syndiquées se recrutent auprès de 31,4 % des inscrits et 33,2 % des votants. On peut, corrélativement, en déduire que des déserts syndicaux s'installent ailleurs. Certes, les voix exprimées se portent proportionnellement plus vers les listes syndiquées qu'antérieurement. Mais il s'agit d'une vision amputée des transformations en cours qui reflète sans doute des effets mécaniques provenant de la transformation des conditions d'exercice du scrutin au sein d'établissements plus grands qu'auparavant, donc plus favorables aux voix syndiquées. Ces dernières auraient probablement dû progresser beaucoup plus dans des conditions ainsi plus favorables pour elles.

Ce travail devrait être approfondi en descendant plus en détail dans l'analyse des résultats électoraux. L'hypothèse que les résultats globalisés ne peuvent s'interpréter sans une qualification des évolutions de la population des comités doit se prolonger par une analyse de l'offre électorale faite aux salariés. Les établissements les plus grands sont eux-mêmes découpés en collèges qui connaissent des évolutions fortes. Si la progression des voix syndiquées est pour partie liée à une offre syndicale étendue à l'ensemble des collèges dans des établissements où le syndicalisme est déjà présent, on n'est pas dans la situation où le syndicalisme s'installe dans des établissements d'où il était absent.

Parce que les élections aux comités d'entreprise gagnent en importance sociale, il serait sans doute utile de s'intéresser à leur démographie. Pourquoi y a-t-il une telle rotation ? Qu'implique-t-elle en termes de résultats ? Le déplacement des comités dans la stratégie des employeurs, surtout des plus grands, se traduit souvent par une modification de leur superficie géographique : des établissements, de départementaux, deviennent régionaux ; des établissements locaux sont intégrés dans des unités fonctionnelles nationales, etc. L'insertion dans des groupes d'établissements auparavant autonomes (« groupisation ») transforme l'offre électorale, au détriment des non-syndiqués mais sans réelle « resyndicalisation » des salariés. Les candidat(e)s, auparavant locaux et identifiés, deviennent plus lointains et moins présents pour les électeurs(trices). Cela permet-il de comprendre que la progression de l'abstention accompagne – quoique inégalement – la progression des voix syndiquées ?

En tout état de cause, ces résultats plaident pour une approche plus problématisée de résultats électoraux qui, d'abord cantonnés à la mesure de l'audience syndicale (Aujard, Volkoff, 1986), se voient promus au rang de fondements de la représentativité syndicale. D'autant qu'une enquête qualitative auprès d'élus de comités plaide aussi pour une problématisation de la relation entre délégués de comités et syndicats.

## **II. Quand resyndicalisation rime avec distanciation : regard sur les équipes « resyndiquées »**

Des gains de voix syndicales aux élections de CE traduisent-ils un regain d'influence syndicale sur le terrain ? La syndicalisation nominale de l'instance va-t-elle de pair avec l'adhésion des élus à un projet identitaire et représentatif cohérent avec l'étiquette syndicale choisie ? Les comités syndiqués font-ils figure d'intermédiaires entre les salariés et les syndicats, que les liens de l'adhésion ne rapprochent guère ? L'idée selon laquelle l'engagement représentatif ne se conçoit pas, pour les équipes d'élus syndiqués, sans l'insertion solide dans le réseau syndical dans et en dehors de l'entreprise est étayée par les témoignages de militants des premières générations de CE (Dufour, Hege, avec Dubas, 2005). En France et ailleurs, des équipes de représentants s'imposent et font preuve de capacité stratégique en articulant les deux registres de la proximité des salariés (dont il s'agit de prendre en charge les préoccupations quotidiennes) et de la distanciation des demandes immédiates des collègues de travail, distanciation revendiquée au nom de l'appartenance syndicale : la solidarité salariale ne se construit pas en référence au seul lieu de travail (Dufour, Hege, 2002).

Ce double enracinement des élus syndiqués – dans la réalité quotidienne de la vie au travail d'une part, dans un projet syndical transcendant l'établissement d'autre part – se vérifie-t-il auprès des comités syndiqués du début du millénaire ? Les syndicats rentrent-ils dans l'entreprise par le truchement des équipes syndiquées ? La question revêt un intérêt accru au moment où les votes recueillis par les listes syndicales aux élections des CE sont appelés à mesurer et à classer l'audience des organisations syndicales auprès des salariés, statuant plus généralement sur leur représentativité.

### **Enquête auprès des comités nouvellement syndiqués**

Les relations entre les élus syndiqués et leurs syndicats sont au centre d'une étude empirique menée en 2004 et 2005. Elle porte une attention particulière aux CE « néo-syndiqués » qui ont récemment franchi le pas de la syndicalisation. Le fichier électoral du ministère du Travail (voir *supra*) a servi de base à la constitution d'un échantillon d'une vingtaine d'établissements dont les CE connaissaient des trajectoires soit de « resyndicalisation » soit de « désyndicalisation » durant la période 1998-2001 : CE syndiqués se substituant au deuxième cycle électoral à des comités entièrement ou partiellement non syndiqués ; CE non syndiqués succédant à des comités préalablement syndiqués.

La plupart des établissements sélectionnés étaient de taille petite et moyenne (entre 60 et 300 salariés), seuil au-delà duquel les comités sont

en général syndiqués <sup>1</sup> ; l'échantillon n'en comprend pas moins quelques grands établissements néo-syndiqués (jusqu'à 1 000 salariés). Les sites retenus relèvent de l'industrie (majoritairement) et des services, marchands et non marchands (tableau 11). L'ancienneté et l'autonomie/dépendance des sites à l'égard d'entreprises mères ou de groupes, l'implantation régionale, la santé économique, les catégories de personnels employés, les prédominances masculines/féminines etc. distinguent les établissements tout comme les majorités syndicales au CE.

Dans ces établissements, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les élus des CE et les directions. Les questions portaient sur les conditions de fonctionnement des CE et sur leurs évolutions, au-delà du choix syndical des équipes de représentants. Au sujet de cette dernière question toutefois, le classement anticipé au moment de la constitution de l'échantillon s'est souvent trouvé invalidé sur le terrain. Le statut syndical effectif du CE différait dans nombre de cas de celui signalé pour la même période dans le recensement officiel. Ainsi, des CE supposés nouvellement syndiqués s'avéraient animés par des équipes non syndiquées – ou syndiquées de longue date. Des équipes « désyndiquées » selon le fichier électoral se sont révélés syndiquées, ou démentaient toute syndicalisation passée du CE. Devant cet imprévu d'enquête <sup>2</sup>, les chercheurs ont fait le choix de s'adapter aux configurations de terrain plutôt que de chercher à construire un nouvel échantillon plus conforme aux critères initialement retenus. L'échantillon – qui se compare aux dizaines d'établissements de toutes tailles enquêtés par les auteurs durant la période 1999-2005 <sup>3</sup> – permet de caractériser les établissements hébergeant des équipes d'élus néo-syndiqués et à confronter leurs choix syndicaux et leurs pratiques représentatives à ceux d'autres catégories de comités, syndiqués de longue date pour les uns, traditionnellement non syndiqués pour les autres. L'échantillon n'a pas permis par contre d'observer des dynamiques de désyndicalisation.

L'enquête empirique est ici présentée en deux parties. On s'intéresse tout d'abord aux ressorts de la syndicalisation des CE néo-syndiqués et à l'impact de leur syndicalisation sur les choix représentatifs locaux (II.1.). Le constat de la grande fragilité du lien entre syndicats et représentants locaux nouvellement syndiqués – qui ne trace pas de ligne de fracture franche avec des comités historiquement syndiqués – amène à s'interroger sur des changements en

1. Le monopole syndical au premier tour des élections restreint les possibilités de présentation de listes sans étiquette au deuxième tour dans les grands sites rarement dépourvus de toute présence syndicale.

2. Plus de la moitié de l'échantillon s'est trouvée mal classée selon ces critères. Les difficultés liées au recueil des données électorales peuvent expliquer les défaillances constatées : multiplicité des acteurs intervenant dans la collecte des données, problèmes liés à la remontée d'informations administratives provenant notamment de petites et moyennes entreprises, complexité des périmètres électoraux (CE couvrant plusieurs sites d'un même établissement)... Cette contre-performance intrigue cependant au vu de l'importance désormais reconnue aux résultats électoraux.

3. Voir notamment Dufour *et al.* (1999, 2004, 2007) ; Hege, Dufour (2004).

**Tableau 11. Caractéristiques des établissements enquêtés**

Etablissement	Caractéristiques de l'établissement			Caractéristiques syndicales		
	Taille	Secteur	Age (en 2005)	Statut syndical du CE	Majorité CE	DS
Réinsertion	50	Social	25 ans	Néo-syndiqué	CFDT	–
Abattoir	80	Industrie	40 ans	Néo-syndiqué	CFDT	CFDT, FO
Composantes électroniques	90	Industrie	25 ans	Néo-syndiqué	FO	FO, CGT
Produit AOC	100	Industrie	105 ans, rachat récent	Néo-syndiqué	CFDT	CFDT, FO
Production meubles 1	170	Industrie	35 ans	Néo-syndiqué	FO	FO
Métallurgie de précision	200	Industrie	20 ans	Néo-syndiqué	CGT	CGT
Engrais	600	Industrie	45 ans	Néo-syndiqué	CFDT	CFDT
Commerce textile	1000	Commerce	35 ans	Néo-syndiqué	FO	FO
Lycée privé	200	Enseignement	50 ans	Syndicalisation ancienne	CFDT	CFDT
Immobilier social 1	200	Commerce	60 ans	Syndicalisation ancienne	CFDT	CFDT
Clinique privée	240	Santé	35 ans	Syndicalisation ancienne	CGT, CFDT, CFTC	CGT, CFDT, CFTC, FO
Sous-traitant métallurgie	250	Industrie	60 ans	Syndicalisation ancienne	CGT	CGT
Immobilier social 2	70	Commerce	40 ans	Non syndiqué		–
Médico-social	110	Social	50 ans	Non syndiqué		CFDT
Produits métalliques	110	Industrie	55 ans	Non syndiqué		CFDT, CGT
Service aux entreprises	200	Services	15 ans	Non syndiqué		–
Bien consommation métallurgie	230	Industrie	45 ans	Non syndiqué		CFDT, CGT, FO
Bâtiment	230	Industrie	25 ans	Non syndiqué		CFDT, CGT
Production meubles 2	275	Industrie	50 ans	Non syndiqué		FO



profondeur de la représentation collective : le rapport identitaire des militants d'entreprise à la syndicalisation est-il en train de céder la place à une affiliation essentiellement fonctionnelle voire instrumentale (II.2.) ?

### **II.1. Comités nouvellement syndiqués : un lien syndical fragile qui ne leur est pas propre**

Les comités néo-syndiqués de notre échantillon ont tous connu un passé, parfois long, sans syndicats avant d'opter pour la syndicalisation. Les motivations de la rupture sont diverses : durcissement brutal des relations sociales à la suite d'un rachat ; crainte pour la pérennité du site dans une conjoncture qui s'assombrit ; maturation d'une réflexion inaugurée avec les 35 heures ; arrivée sur le site de collègues de travail au passé syndical. Dans tous les cas observés, l'initiative part de l'établissement (élus, salariés) et non pas d'une démarche syndicale externe.

#### **Autonomie de l'équipe syndiquée face à l'employeur... et aux syndicats ?**

Les équipes néo-syndiquées ont en commun de vouloir, *via* la syndicalisation, consolider le statut du CE – et améliorer par là la qualité de la représentation des salariés – dans l'établissement. L'idée selon laquelle le CE syndiqué pèse plus face à l'employeur est très présente. Cela conduit dans la quasi-totalité des cas à la demande concomitante d'une désignation syndicale et à l'apparition de DS.

Pour autant, la syndicalisation des comités néo-syndiqués relève de dynamiques contrastées. Une affiliation de type identitaire a été observée dans l'un des huit comités néo-syndiqués seulement (métallurgie de précision). La syndicalisation s'insère ici dans un projet de développement syndical qui, outre l'élection sur liste syndicale des IRP, vise le développement de l'adhésion et l'insertion dans le réseau syndical externe. Une logique fonctionnelle de la syndicalisation caractérise les autres comités néo-syndiqués de l'enquête. Pour eux, les contacts avec les organisations de référence restent sporadiques et les ambitions de développement d'une vie syndicale sur le site inexistantes. La syndicalisation, affranchie de toute dimension identitaire, se comprend au service des seules préoccupations locales. L'étiquette syndicale vaut symbole en même temps qu'avertissement à l'adresse de l'employeur (et des salariés) signalant l'entrée en scène d'une équipe se voulant plus pugnace que ses prédécesseurs. Le recours en cas de besoin à une personne de confiance syndicale (un permanent de l'UD, de la fédération...) – pour demander conseil, pour s'informer sur les pratiques ayant cours ailleurs – sert de réassurance.

La possibilité d'accéder *via* la syndicalisation au premier tour des élections peut jouer un rôle dans la décision de présenter une liste syndicale, là où il s'agit de prendre de vitesse des candidatures non syndiquées

concurrentes, jugées moins performantes et éventuellement complaisantes à l'égard de l'employeur. On n'observe pas de corrélation entre le choix d'un syndicat particulier et la signification donnée à la syndicalisation. Dans plusieurs établissements caractérisés par un régime social répressif, des équipes auparavant non syndiquées ont opté pour la pluralité syndicale. « Cela permet d'avoir plusieurs avis et puis, comme on est aussi désignées DS, ça fait plus de monde à discuter avec le patron », expliqueront les représentantes sur un site de production.

Alors qu'ils font leurs premiers pas d'élus, la plupart des représentants sollicitent – étonnamment ? – peu les services d'aide et de conseil des organisations syndicales. Peu d'élus (et de néo-DS) se sentent concernés par les projets sociaux et politiques de leurs organisations de référence ; le regard est résolument centré sur le lieu de travail lui-même. Dans la majorité des cas la syndicalisation n'est pas mise en avant dans l'échange avec les salariés. De leur côté, les organisations de référence semblent peu s'investir dans le suivi de ces groupes de militants novices.

On ne constate guère de rupture (immédiate) avec les modes de fonctionnement antérieurs à la suite de la syndicalisation du CE. Les moyens d'action restent souvent modestes ; le budget du CE ne permet pas de folies. Les postes d'élus ne sont pas tous pourvus et tous les élus ne s'engagent pas activement dans le jeu de la représentation. La cohabitation avec des élus non syndiqués peut être source de frictions. Les comités néo-syndiqués rencontrés sont peu nombreux à investir dans la formation des élus. Ils admettent une certaine sélectivité dans la prise en charge des tâches représentatives – sans pour autant renoncer à hiérarchiser les enjeux. On s'accommode d'une maîtrise incertaine des données économiques, mais riposte quand les conditions de travail se détériorent, mobilise pour une prime de production, tient tête pour obtenir une modulation des horaires compatible avec les souhaits des salarié(e)s.

Bien qu'issu d'une élection pour laquelle une liste de candidatures a été présentée, le comité néo-syndiqué s'accommode souvent du leadership d'une personnalité motrice – relativement isolée. Les grands sites ne font pas exception. La perspective d'échapper à la routine (la stagnation) de la carrière professionnelle peut être un motif pour ces combattants solitaires à s'engager et à s'exposer. Les employeurs ne manquent pas cependant de faire sentir aux élu(e)s et aux salariés l'isolement relatif de l'équipe. Des leaderships plus collectifs s'observent dans les établissements dans lesquels la syndicalisation a fait suite à l'arrivée d'un management répressif. « Avant, on ne voyait pas l'utilité », expliquent dans ces cas les représentant(e)s. Ces équipes pluri-syndicales semblent vivre en bonne entente, des élu(e)s aux étiquettes diverses s'épaulant mutuellement pour organiser la résistance à un projet patronal jugé menaçant.

L'équipe néo-syndiquée reste, dans la plupart des cas, retenue dans l'évaluation des résultats obtenus dont elle souligne les limites. L'autoritarisme patronal est parfois incriminé. Mais plus fréquemment, ce sont les défaillances internes à l'équipe qui sont mises en avant, souvent pour être pragmatiquement acceptées : le désengagement de certains, la technicité imparfaite, les hésitations quant aux choix pertinents, les difficultés à parer les critiques des salariés... La prudence est de mise en ce qui concerne la pérennité de l'équipe syndiquée, suspendue à la volonté de durer de quelques-uns.

### **Au-delà de la rupture générationnelle**

Les relations fonctionnelles entre élus et syndicats qui caractérisent une majorité de comités néo-syndiqués sont-elles réductibles à une rupture générationnelle ? Un regard sur les comités traditionnellement syndiqués de l'échantillon amène à relativiser cette hypothèse. Dans ces établissements anciens de taille moyenne <sup>1</sup> les équipes d'élus tendent à leur tour à prendre leurs distances avec les organisations syndicales, sans donner les mêmes significations à cette distanciation. Un premier groupe, majoritaire dans notre échantillon, s'est largement affranchi de la référence au projet syndical externe, se contentant d'un rapport là aussi fonctionnel avec les organisations. Pour un deuxième groupe, l'identité syndicale continue de commander l'activité représentative locale ; mais sous l'effet d'une forte érosion des ressources tant externes qu'internes, le groupe syndical se marginalise et ses relations externes s'appauvrissent.

Les comités syndiqués du premier groupe n'entretiennent plus guère de contacts avec leurs syndicats. Les équipes s'estiment suffisamment expertes pour ne plus suivre de formations ; quand il s'agit d'y envoyer les nouveaux élus, des organismes « neutres » peuvent être préférés. Quand un représentant (DS) milite à l'extérieur de l'entreprise, il le fait généralement de sa propre initiative et sans répercuter les débats à une équipe d'élus qui ne sera elle-même pas demandeuse. Les sections syndicales sont inactives sinon inexistantes. « La section ? Mais ce sont les élus du comité, non ? », s'étonnent des représentantes syndiquées d'une question des enquêteurs. La signification même de la syndicalisation échappe à nombre d'élus : « On est syndiqués pour des raisons pratiques, on n'est pas attachés plus que ça à la confédération. Ce qui nous intéresse, c'est ce qui se passe ici. » Il n'est dès lors pas étonnant que les syndicalistes renoncent à mettre en avant leur appartenance syndicale dans le débat avec les salariés et ne se voient

1. Ces sites de 200 à 250 salariés affichent un taux de syndicalisation supérieur à la moyenne. Non moins représentatifs du tissu productif que leurs grands homologues, ils se trouvent quelque peu négligés dans l'étude des relations professionnelles. Celle-ci tend à privilégier les (très) grands sites dont la vie syndicale représente un enjeu y compris à l'extérieur de l'entreprise : poids stratégique des équipes syndicales pour les structures syndicales externes, statut de référence des normes collectives, etc.

chargés d'aucune mission à faire de nouveaux adhérents. La cohabitation de plusieurs syndicats incite rarement à confronter les salariés avec des projets représentatifs distincts et concurrents. « Dans le comité, on ne se demande jamais quelle est la position de nos syndicats », affirme le secrétaire d'un CE intersyndical. Ces équipes semblent renouveler sans réticences un bail historique qui les identifie face à leurs mandants et à la direction mais dont elles ne cherchent pas trop à comprendre, et encore moins à s'approprier, les ressorts fondateurs.

L'identité syndicale continue de donner son sens à l'engagement représentatif ailleurs. Privilégier telles activités du CE, répartir les tâches représentatives de telle façon, mettre en avant tel enjeu représentatif : ces choix s'assument tout d'abord en référence à l'appartenance syndicale. Les militant(e)s veillent à ne pas brouiller les différences et divergences avec les syndicats concurrents présents sur le site, même quand la cohabitation au comité est pacifique. Des tracts consacrés à des litiges locaux portent des signatures syndicales. Les débats confédéraux sont suivis à quelque distance ; l'équipe envoie l'un ou l'autre militant dans des structures syndicales externes (UL, syndicat de branche). Mais la plupart de ces équipes héritières d'une histoire syndicale longue, souvent ponctuée de conflits fondateurs et dont elles sont fières, s'estiment à bout de souffle <sup>1</sup>.

Car si le taux de participation aux élections reste élevé et l'équipe syndicale dans l'ensemble confortablement élue, les autres indicateurs sont à la baisse. Le départ à la retraite des anciens n'est pas compensé par l'arrivée de nouveaux adhérents. Les candidats aux élections se font rares. Un deuxième ou troisième collègue peut échapper aux élus syndiqués qui doivent abandonner le terrain à des élus non syndiqués ou prendre acte d'une carence de représentation. Le débat avec les salariés devient atone ; le groupe militant, auparavant interlocuteur « naturel » et incontournable, se sent isolé. L'offre sociale du CE rencontre l'indifférence d'un nombre croissant de salariés sans que l'équipe soit en mesure d'en décrypter avec précision les raisons. Dans les IRP, des militant(e)s éprouvé(e)s « remplissent » au lieu de passer la main : « Ça fait longtemps qu'on ne devrait plus être là. » La participation aux structures syndicales interprofessionnelles ou de branche est moins suivie, portée par une moindre conviction. Le débat syndical externe déçoit, qui a beaucoup perdu en acuité et a cessé d'irriguer les débats internes. Une secrétaire de CE résume le déclin d'une équipe auparavant dynamique : « Quand j'ai démarré, on était toute une équipe à avoir envie de s'impliquer, on avait pleins d'idées, d'imagination, à tous les niveaux. Aujourd'hui, on n'a pas le nombre, on n'a pas les idées, on ne

---

1. Les observations similaires ressortent d'enquêtes menées dans des établissements de grande taille auprès d'équipes auparavant solides et désormais en crise d'identité syndicale (Dufour *et al.*, 2004 ; Hege, Dufour, 2004).

représente plus grand-chose. Alors comment donner envie à des jeunes de s'impliquer ? »

### Quelles pratiques représentatives ?

L'échantillon inclut des CE durablement non syndiqués. Cela permet de vérifier que du côté des comités nouvellement syndiqués la rupture anticipée des pratiques représentatives... ne s'est pas vraiment produite. Certes, les comités non syndiqués sont très diversifiés, même à l'intérieur d'un échantillon réduit. Celui-ci a permis de croiser le comité manifestement sous la coupe de la direction, ou l'équipe avouant son impuissance à se faire entendre dans l'entreprise.

D'autres comités esquissent au contraire un projet représentatif solide. Ils doivent certes composer avec le *turnover* élevé et le désengagement récurrent des élus. Mais ils inscrivent leur mandat dans une histoire longue qui est surtout celle, économique et sociale, de l'établissement. Les équipes non syndiquées engagées paraissent parfois plus aguerries que leurs homologues néo-syndiquées : le recours à la formation (dispensée par des organismes non syndicaux) est plus systématique, l'expertise économique plus affirmée. Celle-ci n'est pas seulement acquise au contact d'experts, mais s'alimente aussi de la connaissance intime du fonctionnement de l'entreprise : évolution du cahier de commandes, qualité des produits, satisfaction des clients... Une tradition paternaliste n'est pas incompatible avec le statut valorisé des élus, consolidé éventuellement par le respect mutuel des professionnalismes. Cela n'exclut ni les échanges parfois vifs, ni des débats tendus voire le recours (exceptionnel) à l'arrêt de travail.

Les logiques représentatives à l'œuvre ne distinguent ainsi pas fondamentalement les comités nouvellement syndiqués des CE non syndiqués engagés de notre échantillon. Le débat sur les enjeux et les choix à opérer n'est pas moins dense du côté de certains comités sans étiquette, les ambitions représentatives ne sont guère plus circonscrites. Les deux types de comités se veulent autonomes à l'égard de l'employeur mais ne minimisent pas les contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Ni l'un ni l'autre ne font de la pérennité de l'instance une préoccupation majeure : l'engagement est résiliable et susceptible de s'effacer devant d'autres priorités, professionnelles, conviviales, familiales.

La persévérance dans la non-syndicalisation ne se comprend donc pas dans tous les cas comme un gage de soumission à l'employeur. Des équipes néo-syndiquées, on l'a vu, optent pour une affiliation utilitaire : la syndicalisation permet à une équipe renouvelée de prendre les rênes du comité, tout en la laissant relativement libre dans l'aménagement de ses relations avec les syndicats. Cette logique fonctionnelle est récusée par des équipes sans étiquette pour qui la syndicalisation du comité (dont les ressorts identitaires

sont ainsi implicitement rappelés) isolerait les élus et fragiliserait le lien social tel qu'il s'est construit au fil des ans au sein du collectif salarié.

Quand des équipes sans étiquette prennent leurs distances avec des DS présents dans la majorité des établissements dotés de CE non syndiqués, elles ne mettent pas tant en cause l'identité syndicale affichée, mais plutôt l'instrumentalisation de cette affiliation à des fins étrangères à la représentation collective. Souvent, les demandes de désignation semblent émaner de salariés ayant échoué aux élections et qui ne peuvent se prévaloir d'une quelconque dynamique collective (en termes d'adhésion par exemple)<sup>1</sup>. Les élus reprochent à ces DS « autoproclamés » et « inamovibles » d'être là « pour se protéger », de ne « représenter qu'eux-mêmes », d'abuser de leurs prérogatives : « Eux, ils prennent toutes leurs heures de délégation, même pour le comité où ils ne mettent jamais les pieds, alors que nous, on ne les prend pas parce qu'il y a trop de travail. » Le droit exclusif des DS à la négociation est mal vécu par l'équipe non syndiquée. Ce n'est pas toujours le cas des directions qui peuvent opposer élus « brouillons et revendicatifs » et DS « plus matures et responsables parce que, après tout, ils doivent signer ».

#### **L'étiquette syndicale devenue illisible ?**

Au démarrage de cette étude, on avait anticipé une rupture dans le fonctionnement du comité dès lors que le pas de la syndicalisation était franchi. On s'attendait, d'une part, à ce que les relations s'instaurent et se poursuivent avec les organisations syndicales externes, contribuant au renforcement des capacités représentatives et à une défense plus exigeante des salariés. On prêtait, d'autre part, aux équipes syndiquées une autonomie plus grande à l'égard de l'employeur qu'elles n'avaient pu la manifester dans leur passé non syndical. A la fin du voyage d'enquête, les frontières entre comités syndiqués et non syndiqués apparaissent brouillées.

Le paysage des CE syndiqués s'est avéré beaucoup plus éclaté qu'anticipé et la rupture avec des comités non syndiqués plus incertaine. A l'observation, des choix contraires en ce qui concerne la syndicalisation ne produisent pas des modes d'aménagement de la fonction représentative tout aussi contrastés. Comités syndiqués de longue date, récemment syndiqués, non syndiqués, avec un seul syndicat ou à la syndicalisation plurielle... se distinguent, mais se rapprochent aussi quant au fonctionnement du comité, à la capacité représentative des équipes d'élue(s), aux relations

---

1. La loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail change, avec les règles de représentativité, aussi les modalités d'implantation des DS dans les établissements qui devront désormais pouvoir se prévaloir d'une légitimité électorale – mesurée certes à travers les voix recueillies au premier tour des élections seulement. Toujours désignés par les organisations syndicales, ils devront se recruter parmi des candidats présentés sur des listes ayant recueilli 10 % au moins des voix exprimées au premier tour des dernières élections professionnelles.

instaurées avec l'employeur. Il est souvent impossible de conclure à partir des modes d'animation du comité à une implantation syndicale, ou à son absence. Au vu de son relatif isolement et de ses piètres performances, tel comité syndiqué pourrait avoir fait le choix de la non-syndicalisation. Tel autre, dynamique, batailleur et sans étiquette, trouve un pendant presque identique dans un comité syndiqué de longue date.

Des ambitions représentatives modérées (quant aux rôles à assumer, aux savoir-faire à transmettre...), une certaine sélectivité dans la prise en charge des tâches représentatives, l'affranchissement de la contrainte de durer, sont une caractéristique partagée par nombre de comités syndiqués et non syndiqués de l'échantillon. La taille moyenne/petite des sites y joue sans doute un rôle ; la question de la « professionnalisation » de la représentation ne s'y pose pas et ne représente pas non plus une perspective souhaitée.

Ni détermination, ni autonomie ne distinguent fondamentalement comités syndiqués et non syndiqués. La voie syndicale de la représentation est censée constituer un gage d'autonomie dans la confrontation avec l'employeur que la voie non syndiquée ne saurait offrir ; le monopole syndical au premier tour des élections professionnelles et la prérogative de négociation des DS traduisent cette hiérarchie des légitimités. Sur le terrain, les cartes se distribuent différemment. Pour peser davantage face à l'employeur, pour veiller au respect des droits des salariés, pour résister à la répression patronale... des élus franchissent le pas de la syndicalisation, la plupart du temps sans construire des relations suivies avec les organisations syndicales. Des solidarités de métier combinées à des valeurs de justice sociale et au sens du devoir civique fondent l'engagement représentatif d'équipes persévérant dans le choix de la non-syndicalisation. Ils ne sont guère moins pugnaces que leurs homologues syndiqués. Inversement, le statut syndical n'est pas toujours synonyme d'indépendance. Dans une entreprise à la syndicalisation ancienne, le DS et ancien secrétaire du comité syndiqué avoue être trop isolé, ou résigné, pour riposter aux violences qu'inflige un contremaître à de jeunes apprentis. « Il a fallu que les parents des jeunes se débrouillent tout seuls. Nous, on n'a pas pu les soutenir. » Les rôles semblent inversés dans quelques établissements voyant cohabiter comités non syndiqués et DS. Les élus sans étiquette qui ne ménagent pas leurs efforts dans l'animation de la vie représentative reprochent aux DS de se soustraire à l'élection, d'abuser des heures de délégation, de s'isoler du terrain. « Tout le monde sait qu'ils sont là pour se protéger. »

## **II.2. Quelle identité syndicale ?**

L'enquête auprès des comités nouvellement (et plus anciennement) syndiqués conduit à l'observation selon laquelle la démarche de

« syndicalisation » ne renvoie pas à une dynamique univoque et n'implique pas dans tous les cas la construction concomitante de liens entre « syndicalistes » internes et externes à l'établissement. Deux dynamiques se dégagent. Les équipes porteuses du paradigme identitaire de la syndicalisation cherchent à prolonger un modèle traditionnel. Les militants s'identifient par leur appartenance syndicale et c'est à ce titre qu'ils sont candidats à la représentation. Représentation syndicale et représentation locale forment un tout. La logique fonctionnelle est en rupture avec ce modèle identitaire. La syndicalisation n'est plus un prérequis dans l'accès à la représentation ; les composantes identitaires qu'elle véhicule risquent plutôt de troubler le projet représentatif local. L'engagement porte sur la représentation de proximité, au mépris des solidarités externes. La question de savoir comment s'outiller au mieux pour la tâche – en sollicitant, ou non, l'appui syndical – est une question secondaire, de nature quasi technique.

Les enquêtes réalisées dans des comités d'établissement au début du millénaire tendent à montrer que la première dynamique est en train de s'épuiser au profit de la seconde. Cette évolution n'est pas réductible à un phénomène générationnel, même si la distanciation à l'égard du patrimoine identitaire des organisations syndicales caractérise tout particulièrement les nouvelles équipes de représentant(e)s. Mais les représentants solidement socialisés dans le modèle identitaire traditionnel semblent eux-mêmes creuser la distance avec leurs organisations, faute de trouver auprès des salariés des relais suffisants dans leur engagement syndical.

On fait ici l'hypothèse selon laquelle le déplacement d'une conception identitaire vers une approche fonctionnelle de la syndicalisation – qui conduit à l'acceptation, par l'ensemble des protagonistes, du phénomène apparemment antinomique de la « syndicalisation non identitaire » – traduit en creux des altérations profondes dans le jeu des relations entre les acteurs. On assiste ainsi à une redéfinition des attentes et exigences qu'expriment : (a) les salariés à l'égard de leurs mandataires ; (b) les employeurs à l'égard des instances de représentation ; (c) les organisations syndicales à l'égard de leurs représentants-militants sur les lieux de travail.

### **Syndicalisation *a minima* : des salariés peu demandeurs d'identités collectives**

Les élus ont conscience d'agir sous le regard de leurs mandants ; ils savent jaugés leurs capacités représentatives au jour le jour et non seulement au moment des élections. La qualité des relations entre représentants et représentés entre directement dans l'appréciation des instances par les employeurs qui font la différence entre le rôle qu'ils attribuent aux institutions et la place que sont en mesure d'occuper les représentants dans les relations sociales locales.



Le soutien des salariés est un enjeu décisif pour toutes les équipes de représentants. La présentation devant l'employeur d'une demande collective présuppose cependant que le collectif salarié accepte lui-même l'idée de son unité. Une question cruciale pour les élus est de savoir s'ils sont en mesure d'agir sur l'unité du collectif salarié pour lui permettre de faire valoir son identité distincte dans la confrontation sociale au sein de l'entreprise. La question qui se pose aux salariés est de savoir s'ils acceptent cette offre d'agrégation et partant, l'autorité des représentants sur le groupe – ou s'ils considèrent au contraire comme illégitime la prétention des élus à réinterpréter leur demande et à exercer un contrôle sur le collectif (Offe, Wiesenthal, 1985).

Même dans les équipes néo-syndiquées réticentes à développer des relations suivies avec leurs organisations de référence, la syndicalisation contient une promesse d'autonomie accrue à l'égard de la direction. La référence à un système de solidarité salariale externe vient desserrer le face-à-face direct entre représentants et représentés. Elle permet de justifier la distanciation des représentants à l'égard des demandes immédiates et contradictoires de leurs mandants (Dufour, Hege, 2002). Elle est susceptible par ailleurs de renforcer la position salariée devant l'employeur dans la mesure où elle rend celle-ci plus solidaire et plus cohésive autour d'arbitrages réalisés en son propre sein.

Sur le terrain de la représentation locale cette distanciation/distinction des mandataires à l'égard des mandants, à l'origine du pouvoir représentatif (Manin, 1995), ne va pas, ou plus, de soi. C'est en tout cas ce que suggère notre enquête : nombre d'élus de CE semblent considérer que la « distanciation » *via* la syndicalisation comporte plus de risques que de garanties en termes d'efficacité représentative. Ils craignent le rejet ou la perte de confiance des salariés dès lors qu'ils se rallient trop explicitement à une identité exogène. Au lieu d'agir sur la cohésion du groupe et de ce fait sur le rapport de forces face à l'employeur, la syndicalisation pourrait avoir l'effet inverse d'isoler les représentants. Ce sont rarement des connivences explicites ou implicites avec les stratégies patronales qui justifient le choix de la non-syndicalisation dans les établissements visités. C'est plutôt la rupture des liens de solidarité locale qui est redoutée et qui incite à renoncer aux attributs de l'autorité représentative, tels que les conférait, dans un paradigme ancien, la syndicalisation. Les justifications institutionnelles de la syndicalisation de la part d'équipes formellement syndiquées ont elles aussi pour objectif de rassurer les salariés : leurs représentants ne s'écartent pas du périmètre de la représentation locale.

C'est ici que se produit la rupture. Proximité et distinction à l'égard des salariés n'étaient pas antinomiques dans le passé des équipes syndiquées de longue date qui, aujourd'hui, se disent en crise. Ces équipes trouvaient

dans leur intégration dans l'espace syndical hors entreprise un moyen de distanciation par rapport aux demandes immédiates et contradictoires de leurs mandants. En se réclamant de références collectives ne dérivant pas uniquement du vécu concret des collègues de travail, elles jetaient les bases de compromis auxquels il est difficile de parvenir devant le trop plein des exigences locales.

Ces ressources à travers lesquelles s'identifiaient l'équipe représentative ainsi que, par le biais de l'adhésion, d'autres groupes de salariés, ne sont plus accessibles aujourd'hui ou se sont épuisées. Pour les équipes actuelles, l'action sur l'identité du groupe représenté est hors de portée et celle sur sa cohésion, précaire. Affranchies de la référence syndicale, elles n'ont pas à leur disposition un système de référence alternatif pour procéder à une hiérarchisation des demandes qui s'imposerait à la communauté des salariés. Elles ont du mal à se soustraire à la pression immédiate de leurs bases qui peut être déstabilisante voire paralysante. Les représentants se trouvent dans une situation d'incertitude permanente, pris entre le souci de bien exercer la représentation dont ils ont la charge et la crainte de faire de la représentation autre chose que ce qu'en attendent leurs mandants. Cela les conduit à fixer des horizons d'action relativement modestes et à s'accommoder d'une certaine discontinuité de l'engagement. Cela les amène aussi à accepter d'être concurrencés par un management lui-même attentif à l'évolution de la demande des salariés.

### **Les employeurs réconciliés avec les IRP syndiquées ?**

La plupart des employeurs rencontrés dans le cadre de l'enquête ont appris à apprécier les instances de représentation, syndiquées ou non, comme un rouage utile et fonctionnel dans la gestion de l'entreprise <sup>1</sup>. Prenant leurs distances avec des homologues tentés par des approches répressives, nombre de directions (DRH) se sentent très à l'aise dans la répartition complexe des rôles représentatifs institutionnellement prescrits. Ils ne partagent pas l'avis des élus non syndiqués qui critiquent amèrement l'apparition de délégués syndicaux sans mandat électif, investis du monopole de la négociation. Que les directions apprécient « d'avoir avec qui négocier » ou cherchent à jouer habilement sur les oppositions et clivages internes au collectif salarié, elles se gardent de mettre en cause la légitimité du rôle négociateur des DS. Contrairement à ce qu'on aurait pu anticiper, dans les entreprises à la tradition non syndicale, les élus sans étiquette ne bénéficient pas d'un *a priori* plus favorable que les DS. « Les délégués syndicaux doivent signer », explique-t-on ici et là, ce qui peut favoriser des approches « réalistes » et freiner les ardeurs revendicatives. La qualité effective du lien entre représentants et représentés n'est pas ignorée pour autant. Peu

1. L'enquête REPONSE aboutit à un constat similaire (Dufour *et al.*, 2004 ; Amossé *et al.*, 2008).

de DRH prennent le risque de signer des accords importants avec des DS isolés sans avoir entendu une équipe d'élus plus proche des salariés.

Si ces employeurs se prescrivent une stricte neutralité à l'égard des choix syndicaux, ils ne sont souvent pas sans accueillir favorablement la concurrence intersyndicale s'ils n'encouragent pas discrètement l'apparition de (nouveaux) DS. L'absence quasi complète de vie syndicale associée aux différentes étiquettes syndicales les concerne peu, qui est considérée comme une affaire engageant les seuls salariés. Fondamentalement, ces employeurs ont appris à instrumentaliser les instances, dispositif parmi d'autres dans la panoplie des ressources de la DRH. On y voit un facteur de rationalisation des relations sociales, non dépourvu de vertus pacificatrices : avant de présenter un projet de restructuration ou un plan social, « le CE a été entendu » et les DS ont été mis au courant.

Cette approche instrumentale de la représentation traduit une inflexion de l'approche patronale du phénomène représentatif. Dans le passé, la représentation syndicale portée par un groupe syndical s'imposait, souvent contre leur gré, aux directions des entreprises qui pouvaient craindre l'intrusion d'un élément exogène échappant à leur contrôle. Désormais, l'employeur lui-même (*via* la DRH généralement) semble l'appeler de ses vœux – se montrant le cas échéant plus volontaire que les salariés eux-mêmes.

#### **Syndicats et élus (DS) : pactes de non-ingérence et opportunisme institutionnel**

Les témoignages des élus soulignent de façon très convergente la fragilité du suivi dont bénéficient les équipes nouvellement et plus anciennement syndiquées de la part de leurs organisations de référence. Là où une demande de lien syndical s'exprime, les syndicats externes répondent (encore) présents. L'équipe néo-syndiquée à la recherche de ressources identitaires y trouve de quoi s'outiller techniquement (stages, conseils juridiques) et idéologiquement. Les permanents externes sont disponibles pour aider devant un blocage de la négociation. Ils comptent eux-mêmes sur cet apport militant lors de mobilisations et autres journées d'action. Dans un contexte de crise du militantisme et de désenchantement syndical, les jeunes pousses de la « resyndicalisation » représentent un espoir de renouveau. Les équipes anciennement syndiquées en mal de renouvellement expriment plus explicitement leurs doutes. Certes, l'échange avec les instances syndicales externes fait encore figure de complément naturel de la vie syndicale et représentative interne. Mais ces équipes se désolent de la désertification syndicale aux alentours et de l'impuissance des structures professionnelles et interprofessionnelles pour y faire face.

Les équipes non demandeuses de suivi syndical restent, elles, largement en dehors de la sphère d'influence syndicale. Tout au plus, un permanent

particulier prêterait-il assistance à des élus néo-syndiqués, de sorte que des relations restent au niveau interpersonnel plutôt que d'engager des acteurs collectifs. Les organisations prennent acte d'une situation dans laquelle l'offre de services syndicaux (formation, réunions d'information...) est souvent délibérément ignorée. Elles semblent s'accommoder des demandes sélectives qui leur sont adressées, répondant aux demandes explicitées, mais renonçant à agir en amont sur l'émergence et l'évolution même de la demande. L'enjeu d'implantations formelles et quelque peu fictives semble l'emporter sur l'exigence d'obtenir des garanties en échange de la « certification » des équipes et des individus : quelles stratégies représentatives, quels accords collectifs, quelle vision des solidarités à construire ? Les syndicats de référence identifient-ils toujours les équipes qui, juridiquement, se réclament d'eux et ont-ils une perception quelque peu assurée de leur fonctionnement ? Ce n'est pas sûr<sup>1</sup>, même si le regard d'étrangeté que les représentants réservent souvent aux organisations syndicales agit comme un miroir grossissant et déformant. La modération des exigences peut paraître d'autant plus troublante que les pouvoirs représentatifs des élus et DS sont réels, dont les arbitrages consentis face aux employeurs engagent les salariés. Dans ce contexte d'autonomisation peu contrariée des équipes, la question de l'adhésion cesse elle-même de se poser tant il semble admis que les entreprises « syndiquées » ne comptent guère plus d'adhérents que d'élus, et parfois moins.

En se résignant à accepter la demande de syndicalisation des IRP sous le signe de l'opportunisme institutionnel, en sacrifiant les exigences identitaires et de démocratie syndicale au souci d'emporter de nouvelles implantations mêmes formelles pour enrayer le recul global de la syndicalisation, les organisations, quelle que soit leur étiquette, jouent la carte de la survie institutionnelle au détriment du renouvellement du tissu militant. C'est ici que se niche le changement de paradigme : la dynamique syndicale semble pouvoir se penser en dehors de ressorts et de débats collectifs ; les acteurs identifiés au monde du travail – salariés, représentants locaux, structures syndicales externes – semblent pouvoir vivre dans un climat de respect mutuel s'interdisant tout empiètement sur le champ identitaire de l'autre. La défiance d'équipes non syndicales à l'égard des syndicats externes se trouve ainsi d'emblée tempérée, comme celle des employeurs à l'égard des IRP syndiquées. Pour les syndicats toutefois, les résultats sont paradoxaux : vidée de sa dimension identitaire qui articule solidarités locales et globales, la représentation « resyndiquée » s'affiche « désyndiquée » malgré l'affiliation syndicale.

---

1. La fragilité des connaissances qu'ont de leurs DS les organisations désignatrices ressort aussi d'une enquête exploratoire en vue du recensement des délégués syndicaux, menée par l'IREC pour le compte de la CFDT, de la CGT et de la DARES (Dufour, Hege, 2005).

### **III. Un nouveau statut pour les comités, quelle relation avec les syndicats ?**

La loi sur la démocratie sociale (2008) ne modifie pas juridiquement le statut des comités d'entreprise ; elle instaure néanmoins une relation nouvelle entre ces institutions et le syndicalisme. Les travaux réalisés à l'occasion de l'enquête évoquée ci-dessus comme d'autres travaux poussent à avancer l'hypothèse que cette modification intervient à un moment où les relations entre syndicats et délégués d'entreprise se transforment. La nouvelle exigence de représentativité syndicale adressée aux comités, après qu'elle leur fût longtemps déniée, intervient à une phase de leur existence où ils sont peut-être le moins à même d'y répondre. Un bref rappel historique permet de dessiner le chemin parcouru.

#### **III.1. Comités versus syndicats : une cohabitation réduite aux acquêts**

A leur création, comme au long des premières décennies de leur existence, les CE se trouvent dans une position ambiguë (Le Crom, 1995) en particulier vis-à-vis des syndicats. Ces derniers se méfient d'institutions électives qui, par leur présence dans le champ de la représentation, peuvent s'opposer à la reconnaissance syndicale. En outre ces institutions se voient confier des attributions mal acceptées par la dynamique syndicale d'alors. Les conditions d'accès à l'élection (premier tour réservé) et la spécialisation des tâches représentatives (négociation interdite au CE) fixent des barrières de principe entre les deux organes de représentation des salariés, avec une claire prédominance au syndicat.

Néanmoins, ce lieu nouveau ne peut exister que pour autant que des syndicalistes le suscitent. Fonction des situations locales, parfois dans la dynamique des occupations d'usine qui ont suivi la Libération, nombre de syndicalistes de tendances différentes s'investissent fortement dans cette institution. Qu'ils se spécialisent dans l'économique ou dans les « œuvres sociales », ils y voient une chance de rendre sensibles ou même de renouveler les principes de l'action syndicale. Les comités s'identifient au syndicat même si le syndicat ne se reconnaît pas en eux. Pendant les vingt premières années des CE, les débats syndicaux nombreux et les réticences des employeurs à leur égard s'inscrivent dans une dynamique sociale qui ne place pas le débat institutionnalisé au centre de l'action syndicale. Pour les équipes syndicales locales, comme pour les états-majors nationaux, les enjeux centraux sont ailleurs que dans cette entité ambiguë<sup>1</sup>. Les leaders parmi les délégués, porteurs d'un rôle de contestation ouverte du pouvoir patronal, préfèrent le terrain de la confrontation directe et publique à celui

1. Jusqu'à la fin des années 1980, des cellules partisans au sein des établissements sont aussi l'un des lieux de la représentation de la classe ouvrière. Elles s'insèrent dans la concurrence représentative (Rioux, 1986).

de la rencontre mensuelle institutionnalisée. Cela conduit à une relative marginalisation des comités qui existent comme bras armé des groupes syndicaux plus que pour eux-mêmes. L'institution n'occupe qu'une place auxiliaire dans le dispositif de représentation français (Le Crom, 1997). L'avenir ne semble pas lui sourire.

Les rares travaux consacrés au fonctionnement des comités durant cette période sont assez convergents. André Philip (1955) résume la situation des CE âgés alors d'une dizaine d'années. Sur la vitalité de l'institution, il écrit : « La France traverse maintenant une période de crise pour les comités d'entreprise. On se heurte à une véritable indifférence ouvrière ; il est difficile de trouver des candidats au comité d'entreprise ; les hommes valables sont rares et presque toujours engagés dans l'activité syndicale » (p. 49). Il opère une claire distinction des rôles. « Le délégué d'atelier... fait partie de l'organisation syndicale... il représente le personnel contre la direction... Le comité d'entreprise... exprime la communauté de sort de tous ceux qui travaillent dans l'établissement, ainsi que l'intérêt commun de cet établissement contre le Conseil d'Administration » (p. 50).

Maurice Montuclard (1963) dresse pour le CNRS un bilan mitigé des performances de cette institution, essentiellement en raison de ses relations ambiguës avec le syndicalisme : « Condition de rajeunissement pour le syndicalisme en même temps que témoin et attente dans l'entreprise d'une structuration démocratique, d'ailleurs de type autoritaire, le comité d'entreprise ne saurait être maintenu longtemps dans la situation un peu dérisoire où le tiennent, pour des motifs au fond identiques, beaucoup de dirigeants industriels et beaucoup de syndicalistes ouvriers » (p. 519-520). Les CE semblent ne pas avoir trouvé leur place dans un système dominé par une activité syndicale plus portée sur le conflit que sur les échanges en conférence. Le légalisme a sclérosé l'institution de 1945, conclut-il.

Maurice Combe, secrétaire d'un CCE pendant près de vingt ans, analyse sa propre expérience au sein d'une entreprise dans une thèse qui paraît un peu plus tard. Il s'intéresse essentiellement au rôle économique de cette institution (Combe, 1969). L'auteur, à partir d'une monographie assez typique des entreprises de grande taille, fait preuve de moins de pessimisme que Montuclard. Mais il décrit une instance à la merci des stratégies patronales et sous-utilisée par les syndicalistes. Il ne contredit pas l'idée qu'il s'agit là d'une annexe de la vraie vie représentative, localisée ailleurs. Dans notre propre enquête empirique en 2004, nous rencontrons de « grands témoins » – anciens délégués de CE dans les années 45 à 65 (dont Maurice Combe). Ils confirment la place restreinte – parfois à leur regret – des CE durant cette période ; ils soulignent surtout la prégnance syndicale sur le processus représentatif. L'un d'entre eux qualifie même cette époque « d'âge d'or du syndicalisme » (Dufour, Hege, avec Dubas, 2005).

Le syndicalisme cohabite en fait sans enthousiasme avec une institution qui lui apporte des moyens de fonctionnement, une protection minimale pour ses militants et une forme indirecte de validation électorale. Pour n'être longtemps qu'une annexe d'une vie représentative essentiellement assumée par l'action syndicale, les CE n'en sont pas moins fonctionnellement essentiels. Jusqu'en 1968, avec les DP, ils offrent aux groupes syndicaux locaux encore non officiellement reconnus un havre où trouver un semblant de personnalité et de protection juridiques. Les moyens financiers disponibles peuvent être attractifs. Pourtant, selon Montuclard, l'action syndicale accapare plus qu'elle ne développe les attributions reconnues aux CE, parfois par le simple fait que « l'organisation syndicale majoritaire s'identifie au comité » (p. 495), même (surtout ?) si les principes de l'action syndicale semblent contradictoires ou au moins étrangers à une partie de ces attributions. Les œuvres sociales, caractérisées par Montuclard comme lieux « du paternalisme syndical » (*ibid.*), servent cependant de bases à nombre d'initiatives en matière de tourisme, de sport, de cinéma, de théâtre populaire, souvent coordonnées au niveau national par les confédérations (Miège, 1974).

### **III.2. Le retournement de la relation comités-syndicats**

#### **Des comités lentement distancés des syndicats**

La reconnaissance légale des délégués syndicaux en 1968 semble installer définitivement les CE – qui ne disposent pas du droit de négocier – dans un rôle secondaire<sup>1</sup>. Paradoxalement, c'est au moment où cette reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise est acquise que le lieu de référence de l'activité représentative commence à se déplacer.

Des mesures législatives vont dans ce sens. Dès la fin des années 1960, et avant même les lois Auroux (1982), les pouvoirs publics investissent les CE d'une série de rôles économico-sociaux dans la vie des entreprises. La croissance en effectifs des comités accompagne ces mesures législatives qui donnent une place fonctionnelle au CE dans la gestion des relations sociales (participation, formation professionnelle, gestion de l'emploi). Les plus petits établissements s'équipent en comités sous la poussée d'une législation qui rend cette institution indispensable aux employeurs, surtout en période de crise.

De leur côté, les employeurs, à la suite des événements de 1968, décident de reprendre l'initiative dans le contrôle social des entreprises<sup>2</sup>. Après s'être longtemps défiés de ces institutions perçues comme des chevaux de Troie pour les syndicalistes, ils affinent leur stratégie. Cela passe par le

1. Les délégués syndicaux et les sections syndicales sont légalisés en 1968. Ils existent déjà dans certaines branches (métallurgie, santé...) où les conventions collectives les ont reconnus.

2. Les Assises du CNPF de 1972 officialisent ce mouvement sous l'impulsion d'Antoine Riboud (Bunel, Saglio, 1974).

renforcement du rôle de la hiérarchie de terrain au détriment des délégués du personnel (DP) et par l'établissement préventif des institutions de représentation : plutôt des élus que des syndicalistes. Dans cette stratégie, les comités sont jugés plus conviviaux que des DP aux fonctions essentiellement revendicatives ou que des délégués syndicaux plus aisément présents à partir de 1968. Dans le même laps de temps, la pression syndicale s'est accrue sur les sites de travail et elle joue dans le sens d'un développement de l'institution. La crise du début des années 1970 pousse, dans le même sens, les établissements victimes de licenciements à s'équiper en comités, même si leur arrivée ne change guère la donne en termes d'emploi <sup>1</sup>.

La prolongation de la crise économique sur des décennies, la perte d'adhérents syndicaux et les lois Auroux confortent ce rôle des comités d'entreprise dans l'activité des représentants. Ils y trouvent un accès à l'information et à des moyens d'action : temps disponible, 0,2 % de fonctionnement, prérogatives diverses. La capacité conflictuelle, apanage de la militance syndicale, ne constitue plus la norme de l'action syndicale. Les pertes d'emploi répétées obligent la vie militante à utiliser plus explicitement le médium d'une institution qui cumule des avantages fonctionnels non négligeables : droits à l'information, moyens en temps et en argent, etc. Les lois Auroux rationalisent cette évolution, et se voient reprocher de pousser à une désyndicalisation de la négociation. Si elles ne semblent pas avoir eu un impact significatif sur les pratiques au sein des entreprises (Coffineau, 1993), elles ont au moins eu pour effet d'accompagner une lente mutation des références des délégué(e)s ; ils y trouvent un statut institutionnellement mieux établi que celui de militant syndical et ils y rencontrent un champ d'activités prescrit et réservé, avec ses aspects nobles (économie...) ou plus immédiatement sensibles aux électeurs(rices) (activités sociales et culturelles) (IRES-DARES, 1998). Les « comités patates » <sup>2</sup> (Dufour, Mouriaux, 1986) s'installent ainsi progressivement au cœur de l'activité des représentants (sinon de l'activité syndicale).

### **Des élections oubliées aux élections de représentativité à superficie limitée**

Dans une période longue de reflux des effectifs syndicaux, les élections deviennent le mode de repérage essentiel de la représentation, localement tout au moins. La concurrence s'ouvre dans le champ électoral des comités : entre syndiqués et non-syndiqués comme entre délégués aux étiquettes variées <sup>3</sup>. La logique du fonctionnement des comités, avec ses règles prescrites et ses fonctions balisées, l'emporte lentement sur la logique plus globale du

---

1. Le mot emploi n'apparaît qu'en 1974 dans les textes concernant les attributions des comités (Cohen, 1998).

2. Sobriquet donné aux comités par les syndicalistes à leur création, en raison du rôle qu'ils jouent dans la distribution alimentaire en période de restrictions.

3. Les concurrences ouvertes entre syndiqués et non-syndiqués sont moins fréquentes qu'entre syndicats eux-mêmes.



syndicalisme, la logique de l'élu local sur celle du militant (Dufour, 1990). La montée de la non-syndicalisation dans les élections accompagne la croissance du nombre de CE depuis la fin des années 1960. On repère sans doute moins le fait que les élections « syndiquées » masquent un phénomène de distanciation des délégué(e)s par rapport à leurs organisations de référence. Les comités s'inscrivent de moins en moins dans une pratique militante plus large ; souvent désormais la vie représentative se confond avec leurs prérogatives et se limite à elles. Les élu(e)s – tout en restant syndiqué(e)s et souvent seuls syndiqués – s'accommodent de la solide autonomie dont ils bénéficient à l'égard d'une structure de référence où ils trouvent leur origine mais qui n'a plus guère de prise sur eux.

Le statut des élections aux CE en dit long sur le statut de l'instance elle-même. Longtemps ces élections et leur signification dans la vie sociale ont été négligées. Les résultats électoraux sont collectés dès l'origine par les services extérieurs du ministère du Travail qui exercent par ce biais un contrôle sur l'application de la loi. Mais ils ne sont pas systématiquement consolidés. L'instance prétexte de l'élection ne paraît pas devoir être valorisée. La CGT domine ce scrutin qui concerne un nombre très limité de salariés et la concurrence syndicale se mesure mieux à travers les élections à la Sécurité sociale (IRES, 1983). Il faut attendre la suppression de ce scrutin (1967) pour que le ministère du Travail commence à publier les résultats annuels des élections aux CE. Elles acquièrent ainsi lentement, et par défaut, le statut d'étalon de l'audience – mais pas de la représentativité – syndicale. La publication systématique des résultats va coïncider avec la reprise de la création d'institutions et une modification de la donne électorale. La DARES reconnaît au début des années 1990 la nécessité d'établir une étude rétrospective de ces résultats (1945-1993). Elle est solidement documentée (Labbé, 1994)<sup>1</sup>. Elle est utilisée pour effectuer une évaluation des adhérents syndicaux (Labbé, 1996), plus contestée mais prémisses de développements ultérieurs en termes de représentativité.

Désormais, les élections conditionneront, localement, l'apparition de délégués syndicaux et leur aptitude à négocier et, au niveau des branches comme au niveau national, la reconnaissance de représentativité des syndicats. *Via* les élections, les structures syndicales deviennent dépendantes des résultats électoraux pour justifier leur représentativité et donc leur survie. Cela marque un renversement des rôles représentatifs. La rupture juridique est parallèle à la rupture sociologique mais pas nécessairement cohérente avec elle.

Ces élections ont, en comparaison avec celles des DP, le seul mérite d'être traitées administrativement. Mais elles ne sont pas aussi transparentes

1. Ces travaux sont parallèles à ceux de Jeanne Siwek Pouydesseau (2001) sur les fonctions publiques. Labbé (2006) établit un bilan des élections aux CPAN de la fonction publique d'Etat (1953-2005).

qu'il semble au premier abord. On a vu ci-dessus que les conditions de la collecte des résultats devront se transformer profondément pour que leur totalisation puisse bénéficier de la crédibilité nécessaire à leur nouveau statut. Il s'agit de recueillir environ 90 000 scrutins (nombre d'établissements x nombre de collèges x nombre de tours) dispersés géographiquement et temporellement. Il faudra aussi qu'un travail d'analyse adapté soit mené sur la capacité d'accès au scrutin : il est aujourd'hui difficile d'évaluer le taux d'établissements qui procèdent à ces élections, parmi ceux qui en relèvent théoriquement. L'analyse menée ci-dessus suggère que la démographie des CE n'est pas une question anodine s'agissant d'apprécier qui a droit réel de vote.

En effet, si le taux de participation (plus de 60 %) semble qualifier l'ensemble du scrutin comme test de représentativité, il ne faut pas oublier qu'il s'établit à partir des élections qui ont pu se tenir. Les salariés privés de CE sont exclus *de jure* des scrutins de représentativité<sup>1</sup>. Pour les salariés théoriquement concernés, il vaut mieux être présent dans un grand établissement pour pouvoir exercer son droit à désigner ses représentants. Un peu comme si, dans la fonction publique, les bureaux en dessous d'une certaine taille ne pouvaient participer au vote pour leurs représentants ou si, lors d'élections politiques, certains cantons étaient exclus en raison de leur effectif d'habitants. On se trouve ainsi dans le cas d'un accès structurellement sélectif à la désignation élective de représentants.

#### **IV. Conclusion : Une relation de dépendance inversée ?**

Dans leurs premières décennies d'existence, les comités d'entreprise sont des sortes de frères de lait des syndicats français. Ils ne peuvent s'introduire dans la famille représentative qu'avec l'assentiment des enfants légitimes, issus en droite ligne des syndicats, et en leur versant le tribut des moyens supplémentaires qu'ils apportent. Les syndicats se font forts de n'être pas confondus avec ces collatéraux mal nés. La non-syndicalisation des comités est perçue comme une déficience y compris par l'analyse officielle des résultats de ces élections<sup>2</sup>. La représentativité syndicale ne peut dans ces conditions dépendre de ces institutions électives ; elle relève d'une autre logique et les élections aux CE en dépendent.

---

1. Les conventions collectives de branche, négociées par les syndicats représentatifs, s'appliquent essentiellement à des entreprises petites et moyennes dont la plupart ne peuvent élire de CE. Les salariés précaires sont *de facto* exclus de l'exercice du droit de vote des représentants des salariés (Dufour *et al.*, 2007).

2. Ainsi, la non-prise en compte des listes « non syndiquées » ou « sans étiquette » dans une étude sur l'évolution des élections au CE publiée par la DARES est justifiée de la façon suivante : « L'évolution des scores et de l'implantation de ces listes reflète plus la perte ou l'absence d'influence des syndicats que les stratégies d'implantation de groupes de personnes « non syndiquées » au sein des entreprises » (Jacod, avec Ben Dhaou, 2008:12).

Aujourd'hui, la légitimité de la voie syndicale est affaiblie, en particulier par le manque d'adhérents. On se propose de pallier cette carence par un appel à l'élection aux comités d'entreprise. Cette logique repose sur l'acceptation d'une désignation par un effectif limité et très spécifique de salariés, une forme de suffrage censitaire au sein de la représentation professionnelle. Elle repose aussi sur l'idée que les candidats délégués sont les représentants des structures plus globales auxquelles ils vont apporter leur audience locale.

Un quart de siècle après les lois Auroux, cette hypothèse est pour le moins incertaine. Certes, du strict point de vue électoral, et par-delà les fluctuations des résultats, les choses semblent avoir peu changé depuis la création des comités. Mais une lecture de ces scrutins qui ne se limite pas à un point de vue juridique montre que leur promotion nouvelle mérite d'être soumise à un regard critique (*cf.* partie I). En outre, la nature des relations entre les comités et les syndicats est mal décrite par les résultats électoraux (*cf.* partie II). Les délégués ne sont plus d'abord des représentants d'un syndicat, comme Philip, Montuclard ou Combe les décrivaient. Ils sont d'abord les représentants d'une situation locale à laquelle ils s'identifient. Leurs relations aux syndicats, de fondamentale devient instrumentale. Autrement dit, on n'est pas au CE parce que l'on est syndicaliste, mais on a des relations (plus ou moins distendues) avec un syndicat parce que l'on est au CE. L'identification des élus anciens sous une étiquette, les besoins techniques, la logique institutionnelle du premier tour etc. entretiennent cette relation. Mais la logique originelle de la relation entre syndicats et comités s'est inversée. L'existence du comité dépend moins du syndicat que l'existence du syndicat ne dépend de celle du comité.

On se trouve devant un véritable paradoxe : tant que les comités ont fortement relevé de l'investissement de leurs militants pour exister, les syndicats se sont refusés à faire dépendre leur représentativité des élections à ces instances. Désormais, ils font appel à un corps électoral limité pour obtenir une mesure de représentativité dépendant d'élus qui entretiennent avec eux des liens affaiblis.

La sommation de plusieurs dizaines de milliers de scrutins étrangers les uns aux autres ne constitue qu'une parade faible au problème posé. Elle n'est pas équivalente à l'organisation d'un scrutin unique sur une offre syndicale universellement distribuée auprès de l'ensemble des électeurs(rices) concerné(e)s. Cette solution elle-même ne suffirait sans doute pas à masquer les problèmes profonds qui marquent les relations entre syndicats et élus d'entreprise. En Espagne, où la représentativité syndicale est mesurée depuis longtemps *via* les élections aux comités d'entreprise, des analystes soulignent que « les lieux de travail sont formellement syndicalisés » mais qu'on peut douter du fait « qu'ils soient actifs » au sein des syndicats « ou

même soutenus » par ces derniers (Hamann, Martinez-Lucio, 2003:70). Là non plus, les procédures électorales n'ont pas la vertu de reconstituer des liens distendus entre les syndicats et les délégué(e)s faute de militants et d'adhérents.

## Références bibliographiques

- Amossé T., Bloch-London, C., Wolff, L. (2008), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte.
- Aujard J.-P., Volkoff S. (1986), « Une analyse chiffrée de l'audience syndicale », *Travail et Emploi*, n° 30.
- Bunel J., Saglio J. (1974), « Les Assises du CNPF », *Economie et Humanisme*, n° 220.
- Coffineau M. (1993), *Les lois Auroux dix ans après*, Rapport présenté à Pierre Bérégovoy, Premier ministre, miméo, février.
- Cohen M. (1998), *Le droit des comités d'entreprise & des comités de groupe*, Paris, LGDJ.
- Combe M. (1969), *L'Alibi. Vingt ans d'un comité central d'entreprise*, Paris, Gallimard.
- Croizat M., Derville J., Labbé D. (1992), *La CFDT : vers la resyndicalisation (Etudes de pré-définition)*, CERAT, mai.
- DARES (2000), « Les élections aux comités d'entreprise en 1998 », *Premières Informations, premières synthèses*, 41.1, octobre.
- DARES (2002), *Appel à projet : « La resyndicalisation des comités d'entreprise »*, 11 juin.
- DARES (2005), « Les élections aux comités d'entreprise en 2003 », *Premières Informations, premières synthèses*, n°37.1, septembre.
- Dufour C. (1990), « Comités d'entreprise contre syndicats ? » *CFDT-Aujourd'hui*, n° 98.
- Dufour C., Mouriaux M.-F. (1986), « Comités d'entreprise : Quarante ans après » *Les dossiers de l'IRES*, n° 4, octobre.
- Dufour C., Hege A., Vincent C., Viprey M. (1999), *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*, rapport intermédiaire pour la DARES, mai.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien, la représentation des salariés dans les entreprises en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles-Genève, PIE Peter Lang.
- Dufour C., Hege A., Malan A., Zouary P. (2004), *Des institutions et des acteurs, pour quelles politiques sociales, post-enquête Réponse*, IRES, rapport pour la DARES, avril 2004. Disponible sur le site de l'IRES.
- Dufour C., Hege A. avec Dubas A. (2005), *Resyndicalisation ou changement de paradigme ?*, Rapport final pour la DARES, décembre. Disponible sur le site de l'IRES.
- Dufour C., Hege A. (2005), *Connaissance des délégués syndicaux : bilan d'une recherche IRES-DARES-CFDT-CGT*, Rapport d'études pour la DARES.
- Dufour C., Beroud S., Denis JM, Hege A., Pernot JM (2007), *Flexibilités et action collective : salariés précaires et représentation syndicale*, Rapport pour la DARES, avril.
- Hamann K., Martinez Lucio M. (2003), « Strategies of Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, no 1, p. 61-78.

- Hege A., Dufour C. (2004), *La place des femmes dans les prud'hommes*, rapport pour le Service des droits des femmes et de l'égalité, ministère de l'Emploi.
- IRES (1983), « La protection sociale », *Les dossiers de l'IRES*, n° 1, novembre.
- IRES/DARES (1998), *Les comités d'entreprise, enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, L'Atelier.
- Jacob O., avec R. Ben Dhaou (2008), *Les élections aux comités d'entreprise de 1989 à 2004 : une étude de l'évolution des implantations et des audiences syndicales*, DARES, Document d'études, n° 137, avril.
- Labbé D. (1994), *Les élections aux comités d'entreprise (1945-1993)*, Grenoble, CERAT.
- Labbé D. (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan.
- Le Crom J.-P. (1995), *Syndicats nous voilà. Vichy et le corporatisme*, Paris, L'Atelier
- Le Crom J.-P. (1997), « Le comité d'entreprise, une institution sociale instable », p. 173-197 in *L'enfance des comités d'entreprise*, Actes du colloque des 22-23 mai 1996, Roubaix, centre des archives du monde du travail.
- Manin Bernard (1995), *Les principes du gouvernement représentatif*, Paris, Flammarion.
- Miège B. (1974), *Les Comités d'entreprise, les loisirs et l'action culturelle*, Paris, Cujas.
- Montuclard M. (1963), *La dynamique des comités d'entreprise*, Paris, CNRS.
- Offe C., Wiesensthal H. (1985), « Two Logics of Collective Action », p. 170-220, in Offe C., *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformation of Works and Politics*, Cambridge, Polity Press.
- Philip A. (1955), *La démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- Rioux J.-P. (1986), « Les amicales socialistes dans les entreprises », in Bouvier J. (dir.), *La France en mouvement*, Epoques, Champ Vallon.
- Siwek-Pouydesseau J. (2001), *Les Syndicats des fonctions publiques au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Berger Levrault.