

De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités

Jörg FRANKE¹

Dans cet article, nous mettons en lumière l'influence de l'organisation matérielle et logistique des réunions de la négociation collective en entreprise sur les rapports de pouvoir entre employeurs et délégués syndicaux. Ce travail de recherche a été réalisé sous forme de monographie d'une grande entreprise française de la restauration de collectivités et démontre le poids des rapports sociaux qui pèse sur les syndicalistes en entreprise. Ce poids se trouve accentué par les « conditions de travail » difficiles des négociateurs syndicaux. L'organisation imposée par les employeurs participe à un éloignement des militants syndicaux de leur base et favorise une relative autonomisation du syndicalisme dans l'entreprise. La position de l'auteur comme syndicaliste a permis une analyse fine « de l'intérieur de la machine ».

Depuis les années 1980, les relations professionnelles en France ont subi des transformations profondes : les lois Auroux de 1982 ont instauré l'obligation de négocier annuellement les salaires, les classifications et le temps de travail dans les entreprises, et, au fil des années, se sont adjointes de plus en plus de règles conventionnelles qui font désormais l'objet de la négociation collective en entreprise (Bloch-London, Péliasse, 2008:108). Ces nouvelles attributions et les nouveaux enjeux de la représentativité pour les syndicats établis par la loi du 20 août 2008 redéfinissent les rôles des syndicalistes en entreprise. La transformation contemporaine de la représentation du personnel implique une institutionnalisation accrue de l'activité syndicale (Bérout, 2013:13) dans les entreprises françaises. Cependant, la

1. Doctorant en sociologie sous la direction de Laurence Tain, université Lumière Lyon 2, Centre Max Weber — TH Conseil. Ancien négociateur et syndicaliste en entreprise.

représentation syndicale en entreprise possède un fonctionnement qui lui est propre : les actions syndicales ne peuvent pas toujours s'expliquer par les choix d'orientations fondamentaux et définitifs opérés par les organisations syndicales (Benquet, 2013:135). Les aspects environnementaux et une imbrication de différentes logiques (syndicaliste, salarié, consommateur...) animent les délégués syndicaux et pèsent sur les relations de pouvoir dans la négociation collective en entreprise.

Du côté des employeurs, les nouveaux sujets de la négociation collective en entreprise leur donnent l'opportunité de montrer une image d'exemplarité du monde économique (Blatgé, 2010:124) sur les questions sociétales, dont ils comptent bien se saisir.

Les enjeux pour les différents acteurs de la négociation étant posés, cet article se propose de rendre visibles les « conditions de travail » des négociateurs en entreprise. Nous analyserons l'impact de l'organisation matérielle et des pratiques d'animation des réunions de négociation sur les rapports de force entre les représentants du personnel et les représentants de la direction.

Entre 2005 et 2012, une observation participante des négociations dans une grande entreprise de restauration de collectivités nous a permis de mieux appréhender l'environnement qui conditionne l'action des délégués syndicaux à l'occasion des négociations collectives en entreprise. Des entretiens individuels avec la quasi-totalité des négociateurs à la fin de la période de nos observations nous ont permis de peaufiner nos analyses, dont nous rendons compte dans cet article.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux activités et à la structure de l'entreprise observée pour contextualiser les moyens mis en œuvre pour négocier (I). Puis nous rendrons compte de nos observations et analyses issues de nos recherches : comment est organisée concrètement la négociation collective dans cette entreprise et dans quelle mesure l'environnement et l'organisation matérielle de la négociation collective pèsent-ils sur la qualité des accords signés et sur les conditions de la représentation du personnel (II) ? Enfin, en dernière partie, nous mettrons en lumière les stratégies patronales et syndicales qui permettent aux différents acteurs dans l'entreprise de préparer les réunions de la négociation (III).

I. Présentation du contexte d'ensemble des pratiques de négociation dans l'entreprise observée

1.1. Les conditions de la négociation collective en entreprise : définition et enjeux

Pour nos analyses dont nous rendons compte dans cet article, nous mobilisons une conception très large du terme « conditions de la négociation collective en entreprise ». Nous nous sommes intéressés à l'ensemble

des circonstances et éléments qui constitue le cadre extérieur et intérieur des réunions de la négociation collective. Ces circonstances et éléments peuvent créer une situation favorable ou défavorable pour l'un ou l'autre côté des négociateurs. Mobiliser cette conception très large des conditions de la négociation nous permet de rendre visible une série de dimensions généralement peu analysées.

Les enjeux de nos travaux de recherche qui analysent les conditions de la négociation sous le prisme de l'organisation matérielle et les pratiques d'animation des réunions de négociation ne sont pas seulement sociologiques ou politiques ; ils sont aussi, et peut-être avant tout, juridiques. Le Code du travail s'intéresse à ces questions dans ses articles L. 2232-20, L. 2242-2 et L. 2242-10 : il exige, en effet, un comportement de bonne foi des négociateurs. Au titre des règles et des moyens visant à favoriser l'équilibre des pouvoirs entre les parties et devant permettre aux négociateurs salariés de négocier en toute connaissance de cause figurent les modalités de détermination de la périodicité des réunions de négociation et les informations à remettre par l'employeur. Selon Alain Supiot, le droit du travail « a eu et a toujours pour première raison d'être [...] de civiliser [...] les relations de travail » (Supiot, 1990:488), dans un environnement qui est, par définition, subordonné. Comment alors conférer des droits à des individus soumis à la volonté d'autrui ? (Supiot, 1990:488).

Dans cet article, nous examinerons si le fait de porter la responsabilité de l'organisation des conditions de la négociation permet à l'employeur de proroger sa position de supérieur hiérarchique jusqu'aux tables de la négociation collective.

D'après Jacques Barthélémy, « pour que [l'équilibre dans la négociation de l'accord collectif] soit effectif, il faut encore que soit organisée la dramaturgie de la négociation. [...] L'art de la négociation n'est pas [seulement] celui de la parole [la tchatche !]. C'est aussi un arsenal de règles intéressant la conduite des discussions et le comportement des négociateurs » (Barthélémy, 2003:833).

1.2. Les activités et la structure de l'entreprise

Les activités et le personnel de l'entreprise observée sont répartis sur un grand nombre de sites, partout en France. La représentation du personnel y est très formalisée, avec de nombreuses instances correspondant à différents échelons géographiques, et une instance nationale de négociation dédiée. Le périmètre de notre champ de recherche est une entreprise de la restauration de collectivités, qui comprend plus de 22000 salariés répartis sur plus de 3000 sites en France métropolitaine. Le recours aux contrats de travail précaires est fréquent dans cette entreprise : 27,3 % des effectifs y travaillent à temps partiel et 14,2 % d'entre eux ont un contrat de travail à durée déterminée. Seulement

Encadré 1

Extraits de l'accord Instances de représentation du personnel de 2007

Désignation et moyens attribués aux délégués syndicaux

Chaque organisation syndicale représentative aura la faculté de désigner parmi les membres du personnel de l'entreprise ayant une ancienneté de 12 mois selon les modalités définies par la réglementation en vigueur :

- un délégué syndical central ayant compétence nationale sur le périmètre de ce présent accord. Ce délégué aura le pouvoir d'engager l'organisation qu'il représente dans le respect des procédures internes propres à cette organisation syndicale. C'est ce délégué syndical central qui sera saisi par la direction lorsque le besoin se fera sentir ;
- quatre délégués syndicaux nationaux ayant également compétence sur l'ensemble du périmètre du présent accord ;
- des délégués syndicaux régionaux dans chacun des neuf établissements parmi les salariés de l'établissement et ayant une compétence qui s'exerce dans les limites de cet établissement dont le nombre est défini selon l'effectif de l'établissement (32 délégués syndicaux régionaux sur l'ensemble du territoire en France métropolitaine en 2012).

Chaque délégué syndical bénéficie d'un nombre mensuel d'heures de délégation, exercées dans les conditions de droit commun, ainsi défini :

- délégué syndical central : temps plein (horaire contractuel) ;
- délégué syndical national : 100 heures ;
- délégué syndical régional : 35 heures.

Afin de faciliter l'exercice des missions des délégués syndicaux, la direction remboursera sur note de frais justifiée les frais engagés de restauration, de déplacement, d'hébergement, de téléphone, de fournitures de bureau et d'impression à concurrence d'un montant annuel pour chaque délégué syndical de :

- délégués syndicaux régionaux : 1 500 euros/an ;
- délégués syndicaux nationaux : 7 000 euros/an ;
- délégués syndicaux centraux : 17 000 euros/an.

Ces montants pourront être réévalués en commission paritaire.

Les délégués syndicaux qui ne consomment pas l'intégralité de la dotation qui leur est attribuée peuvent la transférer à un autre délégué syndical de leur choix.

Une avance permanente sera accordée aux délégués syndicaux qui le sollicitent pour un montant qui ne sera pas supérieur au tiers de la dotation pour les délégués syndicaux régionaux et au quart de la dotation pour les autres délégués syndicaux.

Les délégués syndicaux centraux et nationaux bénéficieront à leur demande, et après validation de la DRH France, d'un abonnement SNCF ou Air France toutes lignes en France métropolitaine.

■ ■ ■

Création d'une instance nationale de négociation

Il est créé une instance nationale de négociation qui est chargée de la négociation collective des accords dont le champ d'application est celui du présent accord.

Cette instance est composée de quatre représentants de la direction au maximum et de quatre représentants de chacune des organisations syndicales représentatives au maximum.

Le délégué syndical central communiquera à la direction la délégation de son organisation syndicale qu'il aura désignée ou que son syndicat aura désignée dans des délais suffisants à la bonne organisation matérielle des réunions.

Lorsque cette instance sera appelée à la négociation annuelle obligatoire prévue par les dispositions légales, le nombre des représentants des organisations syndicales sera porté de quatre à cinq étant entendu que :

- quatre d'entre eux appartiendront obligatoirement à l'un quelconque du périmètre du présent accord ;
- le cinquième pouvant être soit un salarié du périmètre du présent accord, soit un représentant de la fédération permanent syndical ou salarié d'une filiale du groupe régie par la convention collective des entreprises de restauration de collectivités.

55,6 % des salariés bénéficient d'un contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée. Le niveau de rémunération des salariés est très faible : en 2012, la rémunération mensuelle moyenne d'un employé de restauration était de 999 euros net pour les hommes et de 900 euros net pour les femmes.

Toutes les négociations collectives dans cette entreprise prennent comme périmètre l'ensemble des trois divisions : restauration scolaire, restauration et services hospitaliers et restauration et services d'entreprise. Chaque division est composée de plusieurs directions régionales : l'entreprise en compte au total une trentaine. Les directeurs généraux de division et les directeurs régionaux sont des cadres dirigeants. Chaque direction régionale est ensuite divisée en plusieurs secteurs, qui sont animés par des cadres de proximité, les « responsables régionaux ». Les secteurs comportent entre dix et 15 sites qui sont organisés comme des petites entreprises, dont les responsables sont en fonction de l'importance du site, soit cadre de proximité « directeur de site », soit agent de maîtrise, « responsable de site ». En moyenne, un site emploie une dizaine de salariés, mais certains sites comptent plus de 80 salariés.

1.3. Les instances représentatives du personnel et la représentation syndicale dans l'entreprise

Depuis février 2008, l'entreprise est organisée en huit établissements multidivisions pour les instances représentatives du personnel. L'entreprise

comporte également un établissement pour le siège social en région parisienne. Pour chacun de ces établissements sont mis en place un comité d'établissement (CE) et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ces établissements sont aussi le périmètre pour les délégués du personnel du troisième collège (collège des cadres) et du deuxième collège (collège des agents de maîtrise, assimilés cadres). Les délégués du personnel du premier collège (collège des employés) sont élus sur le périmètre de leur site de travail, avec une possibilité de regroupement pour les très petits sites. L'effectif pour l'organisation d'élections de délégués du personnel est abaissé à six salariés (responsable compris) par la convention collective de branche.

1.4. Les syndicats présents et leur audience auprès des salariés

Sept organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise, dont seulement quatre ont accédé à la reconnaissance de leur représentativité aux dernières élections professionnelles de mai 2012. Leur audience respective, à l'issue de ce scrutin, est la suivante : la CGT-FO (30,5 %), la CGT (26,9 %) et la CFDT (26,6 %) pour l'ensemble des salariés, puis la CFE-CGC (9,1 %) pour les collèges des agents de maîtrise et cadres. Les organisations syndicales Unsa, avec 2,4 % des voix, et Sud, avec 0,4 % des voix, n'ont pas réussi leur entrée dans la négociation collective dans cette entreprise, ne franchissant pas le seuil des 10 % d'audience exigé par la loi sur la représentativité syndicale du 20 août 2008. La CF'FC, qui jusqu'en 2012 bénéficiait d'une présomption irréfragable de représentativité, a perdu sa faculté à participer aux négociations avec un très faible score aux élections précédemment citées (3,8 %).

1.5. L'exercice du droit syndical

Afin de préparer la loi sur la représentativité syndicale de 2008 et pour anticiper la fusion de certaines filiales de l'entreprise, la direction de l'entreprise observée a proposé en 2007 un accord collectif, couvrant toutes les filiales de l'entreprise qui dépendent de la convention collective de la restauration des collectivités.

L'exercice du droit syndical dans le périmètre concerné est organisé selon les modalités de cet accord collectif qui a été signé par l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'entreprise en décembre 2007 (encadré 1) et qui au moment de l'écriture de cet article était toujours en vigueur.

Les dotations en temps et en moyens financiers, liées à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise, sont destinées à permettre une proximité avec tous les salariés du périmètre, qui comporte plus de 3 000 sites répartis sur toute la France. Elles permettent de rembourser sur note de frais

justifiée les frais engagés de restauration, de déplacement, d'hébergement, de téléphonie, de fournitures de bureau et d'impression.

Les frais liés à la participation à des réunions à l'initiative de la direction de l'entreprise sont remboursés séparément et en dehors du budget de l'attribution personnelle.

Dans la pratique, on peut constater que les quotas d'heures sont souvent dépassés et que plus de la moitié des délégués syndicaux et des élus dans les instances représentatives du personnel sont des permanents syndicaux de fait.

II. Les conditions concrètes de la négociation collective dans l'entreprise

Le lieu, les horaires, la fréquence et l'animation des réunions de négociation collective influencent de manière significative les échanges au cours des séances de négociation. L'analyse de ces aspects très concrets de la négociation collective en entreprise nous permet de pénétrer à l'intérieur de la machine et de mieux appréhender les facteurs environnementaux qui agissent sur les syndicalistes lors des séances de négociation.

II.1. Quelle influence des conditions matérielles de négociation sur les négociateurs ?

Dans l'entreprise que nous avons observée, les réunions de la négociation collective ont toujours lieu dans une salle de réunion au siège social de l'entreprise, qui est situé en région parisienne. Ceci n'est pas un fait anodin pour les représentants syndicaux, qui sont alors sortis de leurs milieux habituels de travail. Pour participer à une séance de négociation collective, un salarié, tel qu'un cuisinier ou un responsable de restauration d'une cuisine dans une maison de retraite se rend dans un lieu qui le fait sortir de sa « zone de confort ». Même quand il est habitué à se rendre dans ces lieux, ceux-ci ne correspondent pas aux endroits habituellement fréquentés par des personnes de sa catégorie socioprofessionnelle. Les personnes que les syndicalistes rencontrent au siège social de cette grande entreprise ne sont pas du même milieu que celles qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail ou dans leurs environnements familiaux. Cet environnement particulier pèse certainement sur l'autoévaluation des syndicalistes en entreprise et sur leur capacité à s'imposer dans les négociations et se trouve accentué par une stratégie patronale qui consiste parfois à infantiliser les négociateurs. Nous avons pu observer la mise en œuvre d'une telle infantilisation lors d'une réunion portant sur le renouvellement d'un accord handicap. Bien que ce sujet de négociation soit plus favorable à un climat harmonieux et conciliant entre les syndicalistes et la direction, les limites de cette harmonie

affichée sont atteintes quand un syndicaliste remet en question le budget global.

Ainsi, lors d'une réunion préparatoire à une négociation portant sur le renouvellement d'un accord handicap, un négociateur FO s'aperçoit d'un écart de 400 000 euros dans le budget du nouvel accord proposé par la direction. À sa demande de clarification, le directeur des relations sociales lance : « Tout le monde a pourtant compris, n'est-ce pas ? », en regardant les autres personnes autour de la table, qui donnent des signes affirmatifs. Quand le négociateur FO insiste, le directeur lui demande : « Vous voulez vraiment que je fasse comme en CM2 pour vous montrer sur le tableau en face de la classe ? » Le négociateur se sent déstabilisé, mais insiste quand même. Le directeur demande alors à une responsable des ressources humaines de « jouer la maîtresse ». Pendant cette démonstration au tableau, plusieurs participants s'aperçoivent qu'il y a réellement un écart dans le budget.

Compte tenu du mécontentement des syndicalistes, la réunion est abrégée par la direction. À la réunion de négociation suivante, la direction présente un budget d'un montant similaire, mais ventilé différemment. Aucun syndicaliste ne demande d'explications sur les montants.

Cette observation témoigne de la violence symbolique exercée en réunion de négociation sur les représentants syndicaux. Dans ce cas précis, il s'agissait d'une négociation à faibles enjeux financiers pour l'entreprise. Pourtant, un jeu de rôle impliquant le directeur des affaires sociales et une responsable des ressources humaines s'est mis en place dès qu'une incohérence financière a été évoquée par un des négociateurs. D'autres pratiques d'intimidation avant, pendant et après les réunions de négociation dans cette entreprise, notamment à l'occasion des négociations portant sur les salaires, nous ont été décrites lors de nos entretiens avec les syndicalistes :

« Je me rappelle encore quand je suis venue pour la première fois à une réunion de négociation. C'était la préparatoire des négociations annuelles obligatoires et j'étais tout juste mandatée comme déléguée syndicale nationale. J'ai demandé pourquoi les salariés de statut employé ne bénéficiaient pas de la subrogation, alors que tous les autres en bénéficient. Le directeur m'a donné des arguments bidon et je lui ai dit que ce n'était pas juste, car les employés sont les salariés les plus pauvres et ont le moins les moyens d'avancer les frais de sécurité sociale. Le directeur m'a regardée, puis s'est mis à rire. Il m'a rétorqué : « Ça se voit, que vous n'avez pas l'habitude de venir à Paris, vous êtes encore très limitée dans votre manière de raisonner, mais il faut arrêter ça. Maintenant vous faites partie des grands et ça demande un peu plus de réflexion. » J'avais tellement honte que je n'ai plus pris la parole pendant toute la réunion » (délégué syndical CFDT).

Par ailleurs, le fait de se retrouver dans un lieu qui ne correspond pas à ce que nous appellerons le « lieu d'appartenance sociale » influence les délégués syndicaux dans leur manière de penser, d'agir et de s'exprimer. Si les réunions avaient lieu sur un lieu habituel de travail des syndicalistes, qui sont aussi salariés de l'entreprise, l'équilibre des négociations serait probablement modifié.

Les horaires des séances de négociation sont un autre aspect qui peut peser sur les négociations collectives en entreprise : pour la majorité des délégués syndicaux, qui participent aux réunions de négociation, les heures passées en négociation se rajoutent à un long temps de trajet en TGV ou en avion. Pour assister à une réunion de négociation, qui débute à 9 heures 30, environ un tiers des délégués syndicaux doit arriver la veille, un autre tiers quitte leurs domiciles très tôt le matin, souvent entre 4 et 5 heures, et seuls les résidents d'Île-de-France bénéficient des mêmes conditions que les représentants de la direction. En plus de la fatigue générée par le temps de trajet ou par le logement à l'hôtel, les déplacements extraient le représentant syndical de son environnement habituel. Les moyens de transport et hôtels choisis et payés par la direction sont luxueux et plus chers que ce que les délégués syndicaux auraient pu se payer pour leurs déplacements d'ordre privé. La plupart des négociateurs, qui représentent les syndicats, sont des salariés de statut employé ou agent de maîtrise avec un salaire mensuel moyen de 1 400 euros net. Dans l'entreprise que nous avons observée, les modalités de l'exercice du droit syndical sont réglées par un accord de groupe, qui a été signé à l'unanimité en 2007 (encadré 1). Cet accord prévoit l'attribution d'un abonnement SNCF, d'un abonnement Air France et d'une carte Visa « Carte Affaires » pour tous les délégués syndicaux nationaux et centraux de l'entreprise. Le niveau de vie de la majorité des délégués syndicaux ne leur permettrait pas de se loger régulièrement dans des hôtels tels que le « Holiday Inn » ou de voyager en TGV première classe pour continuer le trajet en taxi pendant une heure avec un montant affiché au compteur dépassant les 80 euros. À cet « arrachement de milieu » se rajoute la fatigue due aux déplacements et à la négociation elle-même. Une réunion type dans l'entreprise observée commence à 9 heures 30 le matin. Une pause déjeuner est prévue de 12 heures 30 à 14 heures, où un déjeuner est pris dans le restaurant d'entreprise sur place. Ce repas est souvent très copieux, tout ce qui se trouve au self est gratuit et à volonté pour les négociateurs (entrées, plats, desserts, boissons, confiseries, etc.). Après cette longue pause pour le déjeuner, la réunion se poursuit généralement jusqu'à 16 heures 30 ou 17 heures.

Lors des séances de négociation observées, nous avons pu constater que les temps de parole entre les représentants de la direction et les syndicalistes étaient assez bien répartis le matin, alors que l'après-midi les représentants

de la direction prenaient souvent plus de trois quarts du temps de parole. Nous avons aussi constaté que l'attention des délégués syndicaux et leur capacité à interroger les propositions de la direction étaient beaucoup plus faibles lors des échanges qui avaient eu lieu pendant les après-midi. Nous pouvons certainement expliquer ceci par une fatigue du fait des contraintes liées aux conditions matérielles de la négociation auxquelles les représentants de la direction n'étaient pas soumis, car ils se trouvaient dans leur milieu habituel de travail, sans déplacement contraignant, où la négociation collective constitue une tâche qui fait partie de leur mission générale.

II.2. Des réunions fréquentes, qui éloignent les négociateurs des lieux de travail

La fréquence des séances de négociation est aussi un facteur important pour comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les délégués syndicaux : l'élargissement récent du nombre de sujets soumis à la négociation en entreprise et la nécessité de suivre les accords conclus ont eu comme conséquence une augmentation significative du nombre des réunions auxquelles les syndicalistes en entreprise doivent assister. Il se rajoute à cette contrainte institutionnelle une pratique que nous avons observée dans cette entreprise de la restauration de collectivités : beaucoup de négociations sont préparées en amont en réunions plus informelles entre les partenaires sociaux de l'entreprise. Ces réunions sont appelées « groupes paritaires de travail » et elles se rajoutent aux agendas déjà chargés des syndicalistes en entreprise. Dans les faits, nous avons observé que chaque délégué syndical national ou central de l'entreprise participe en moyenne à une réunion par semaine avec la direction.

Ce rythme soutenu implique de très nombreux déplacements, est créateur de fatigue et nécessite une grande disponibilité chez les négociateurs. C'est aussi un facteur excluant pour tous les salariés qui veulent s'impliquer syndicalement et participer à la négociation collective dans l'entreprise, mais qui ne peuvent pas se rendre disponibles pour des raisons personnelles ou familiales. Dans cette entreprise, nous avons par ailleurs remarqué une sous-représentation des femmes dans les instances paritaires ².

Une autre conséquence de ces réunions à répétition est l'éloignement des délégués syndicaux nationaux et centraux des lieux de travail de leur base. Dans l'entreprise que nous avons observée, le travail syndical se partage entre délégués syndicaux régionaux, nationaux et centraux. Pendant que les délégués syndicaux régionaux sont chargés de rallier les salariés du terrain à leur syndicat, les délégués syndicaux nationaux et centraux s'occupent essentiellement d'animer leur réseau de militants et de négocier

2. Alors que l'effectif de cette entreprise comporte 60 % de femmes, la part des négociatrices dans les délégations syndicales de négociation s'élevait à seulement 25 % lors de nos observations.

avec la direction. Au vu de ce quotidien des syndicalistes en entreprise, nous constatons que les délégués syndicaux passent plus de temps dans des réunions diverses, c'est-à-dire dans l'environnement de la direction, que sur les lieux de travail des salariés qu'ils représentent. Nous constatons aussi que les « collègues de travail » des délégués syndicaux nationaux et centraux sont en fait les autres délégués syndicaux et même les représentants de la direction, qui participent aux réunions de négociation et de discussions, comme en témoignent ces extraits d'entretien :

« Avec les autres syndicats, ça ne se passe pas toujours très bien dans les réunions, mais ça ne nous empêche pas de nous fréquenter en dehors de l'entreprise. Par exemple, il m'arrive fréquemment d'inviter le délégué de la CGT chez moi, alors que nous sommes à l'opposé dans les réunions officielles. Mais à force de nous rencontrer depuis des années, nous sommes devenus très proches dans la vie privée » (délégué syndical CFDT).

« À nos soirées qui suivent les assemblées annuelles du syndicat, nous invitons toujours le directeur général et quelques responsables des ressources humaines ; on se fréquente toute l'année dans un contexte parfois tendu et nous voulons leur montrer que nous pouvons quand même faire la fête ensemble. La plupart de ces personnes acceptent nos invitations » (délégué syndical national FO).

Le lieu, les horaires et la fréquence des réunions sont organisés par la direction de l'entreprise. Les conséquences de ces choix d'organisation, bien que valorisants socialement pour les délégués syndicaux, modifient les conditions des représentants des salariés, qui sont devenus *de facto* représentants (délégués nationaux et centraux) des représentants (délégués régionaux et militants) des salariés. Bernard Dugué a observé un mode de fonctionnement comparable dans d'autres entreprises. Selon lui, les négociateurs deviennent par une « négociation permanente », des « acteurs partenaires » (Dugué, 2005:54). Nos observations dans cette grande entreprise de la restauration de collectivités nous permettent d'affirmer que les issues de la négociation collective en entreprise sont influencées par les moyens matériels et logistiques des réunions qui sont à la seule initiative de la direction.

II.3. Choisir les thèmes de la négociation : « négociations distributives », « négociations intégratives »

Lors de nos investigations dans l'entreprise, nous avons observé une hétérogénéité des pratiques de la négociation collective en fonction du sujet négocié : en nous appuyant sur les travaux de Richard Walton et Robert McKersie (1965), et dont Michel Lallement (2008:40-42) a repris la terminologie, nous distinguons pour nos analyses les « négociations distributives » qui ont pour objet de résoudre les purs conflits d'intérêts et les

« négociations intégratives » qui ont pour objet de co-construire des plans d'action.

Des sujets de négociation souvent mis à l'agenda par la direction

Comme nous l'avons déjà souligné, les sujets de la négociation en entreprise se sont multipliés au fil des dernières années. Les négociations ne sont plus limitées à une seule séance dans l'année, mais elles se sont institutionnalisées en réunions très fréquentes (une réunion par semaine en moyenne). Certaines négociations, encouragées ou imposées par le législateur, se font de manière autonome, sans être abordées dans les séances dites de « négociation annuelle obligatoire » : c'est le cas notamment pour les négociations portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la pénibilité au travail, l'emploi des seniors, le stress et les risques psychosociaux, l'intégration des personnes handicapées, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la couverture collective de complémentaire santé et de prévoyance, la participation aux bénéficiaires, la prime de partage de profits.

D'autres négociations, spécifiques à l'actualité³ de l'entreprise observée se sont rajoutées à ce calendrier : négociation de protocoles préélectorales, harmonisation des accords d'entreprise des différentes entités juridiques qui couvrent le périmètre de négociation collective, négociations sur des fusions, transferts de marché, absorptions, créations d'entreprises et leurs impacts sociaux.

Pour établir un calendrier de négociations, les partenaires sociaux participent à une réunion annuelle de « début d'exercice » en septembre. Le calendrier établi au cours de cette réunion n'est pas seulement un calendrier de négociations, c'est un véritable agenda professionnel pour les délégués syndicaux et les représentants de la direction. En plus des réunions de la négociation annuelle obligatoire, qui n'occupe qu'une infime place dans cet agenda et les autres réunions de la négociation collective, celui-ci contient toutes les autres rencontres prévues : groupes paritaires de travail, qui cherchent à éclairer les sujets de négociation pour déterminer une méthodologie de travail, commissions de suivi des accords déjà conclus, mais aussi réunions du comité de groupe et du comité central d'entreprise, voire « formations » organisées par la direction aux sujets soumis à la négociation. Le calendrier reproduit dans cet article (encadré 2) est un calendrier type comprenant un nombre habituel de rencontres des partenaires sociaux. En effet, les conditions sociales des fusions, acquisitions et séparations d'entités font partie des sujets qui sont chaque année soumis

3. Pendant la période d'observation de cette entreprise (2007 à 2012), l'actualité de l'entreprise comportait toujours trois ou quatre sujets de négociation spécifiques. Ceci peut s'expliquer par le fait que le secteur d'activité est lié à des marchés mouvants de la sous-traitance, ce qui justifie régulièrement des restructurations et des transferts de contrats de travail.

aux négociations entre la direction et les syndicats : la restauration de collectivités étant un secteur professionnel lié à l'obtention de marchés, les fusions, acquisitions et cessions y sont très fréquentes.

Les sujets qui font l'objet d'une négociation collective sont dans leur majorité demandés par l'employeur ou imposés par les pouvoirs publics. Rares sont les sujets de négociation qui font suite à une demande des

Encadré 2

Calendrier remis aux syndicalistes dans l'entreprise pour les réunions du deuxième semestre 2011

- 08 septembre : prévention sur le Stress (matin), protocoles préélectoraux (après-midi)
- 13 septembre : Handicap (commission nationale)
- 14 septembre : Handicap (négociation)
- 15 septembre : protocoles préélectoraux
- 19 septembre : fusion avec une autre entité ¹
- 20 septembre : comité de groupe
- 23 septembre : fusion avec une autre entité
- 27 septembre : groupe de travail Frais de santé agents de maîtrise et cadres (AM & C)
- 29 septembre : fusion avec une autre entité
- 11 octobre : protocoles préélectoraux (réunion annulée, grève nationale interprofessionnelle)
- 12 octobre : Handicap
- 19 octobre : NAO préparatoire (matin), protocoles préélectoraux (après-midi)
- 25 octobre : Commission mutuelle
- 09 novembre : Pénibilité (début matinée)/protocoles préélectoraux Harmonisation
- 10 novembre : Suivi accord seniors (matin), risques psychosociaux (après-midi)
- 22 novembre : protocoles préélectoraux (matin), NAO employés (après-midi)
- 23 novembre : NAO AM & C (matin)
- 24 novembre : Handicap
- 05 décembre : Comité central d'entreprise (CCE) préparatoire
- 06 décembre : CCE
- 07 décembre : CCE (matin)
- 14 décembre : Harmonisation ² protocoles préélectoraux
- 15 décembre : (thème non arrêté) Pénibilité

1. Intégration d'une nouvelle société. Négociation sur les conditions sociales.

2. Négociation sur l'harmonisation des trois accords d'entreprise sur le périmètre IRP.

représentants syndicaux dans l'entreprise. Dans la période de 2005 à 2012, seulement deux sujets ont été retenus pour la négociation collective à la demande des syndicats : la négociation sur la subrogation pour les salariés de statut employé (dont les agents de maîtrise et cadres bénéficient depuis de nombreuses années) et la revalorisation des moyens financiers pour la représentation professionnelle et syndicale. D'autres demandes des syndicats n'ont tout simplement pas été prises en compte par la direction, mettant en avant un calendrier déjà chargé en négociations collectives. Parmi les demandes d'ouverture de négociations, nous pouvons notamment citer : la mise en place d'un compte épargne temps, l'attribution de véhicules professionnels pour certains cadres et la mise en place d'une compensation pour le temps partiel subi par de nombreux employés de service.

Chaque année ont lieu deux réunions de « négociations annuelles obligatoires » : une pour les salariés de statut « agent de maîtrise et cadre » et une autre pour les salariés de statut « employé ». Lors de ces réunions, qui sont souvent aussi appelées « commissions paritaires », les syndicats peuvent formuler toutes les demandes qui ne sont pas inscrites dans les autres négociations. Dans la pratique, peu de revendications syndicales sont traitées dans ces réunions, sauf celles que l'employeur a lui-même suggérées aux syndicats. Le sujet principal de ces « commissions paritaires » est la rémunération des salariés. Le déroulement de ces négociations poursuit un schéma bien précis : la direction présente le contexte économique pendant plusieurs heures aux négociateurs syndicaux et fait lecture des demandes formulées par les syndicats. Puis le directeur général de l'entreprise fait une première proposition de revalorisation salariale collective. Les syndicalistes peuvent alors formuler leurs avis (généralement négatifs) concernant cette proposition. La direction présente ensuite une nouvelle proposition après une courte pause. La réunion se termine sans autres débats et les syndicats ont la possibilité de signer un protocole d'accord sur la base de cette deuxième proposition patronale dans les jours qui suivent la réunion.

Pour reprendre les termes de Richard Walton et Robert McKersie, ces « négociations annuelles obligatoires » sont des « négociations distributives », pendant que tous les autres sujets de négociation dans l'entreprise observée donnent lieu à des « négociations intégratives ».

Des « négociations intégratives » bien plus nombreuses que les « négociations distributives »

Nous avons observé que le nombre de réunions consacrées aux « négociations intégratives » (négociations et concertations portant sur le handicap, la pénibilité, le stress, les seniors, etc.) est plus de dix fois supérieur au nombre de réunions consacrées aux « négociations distributives » (négociations portant sur les rémunérations et sur le temps de travail). Comme

ce type de réunion se caractérise plus par des pratiques de co-construction que par un rapport de forces entre salariés et direction, il est plus facile pour les syndicats d'obtenir des compromis dans les « négociations intégratives » tant que ces compromis ne pèsent pas sur les budgets (voir *supra*, II.1). En raison du surnombre de ce type de négociations, les syndicalistes en entreprise ont l'impression d'un relatif équilibre entre les parties, comme en témoignent certains délégués syndicaux :

« La manière dont l'entreprise traite les organisations syndicales, je le vois par rapport aux collègues des autres entreprises du secteur. La direction veut toujours qu'on fasse partie de l'entreprise, ce n'est pas : "Je file une enveloppe à la fédération et les organisations syndicales restent dans leur coin." Sur cet aspect-là, je suis très content que la direction ait cette relation avec les partenaires à travers les négociations. Et puis en plus, il faut reconnaître que, quand on demande à être formés sur des thèmes, maintenant on obtient des formations, ce qu'ils ne faisaient pas auparavant. Là, sur la pénibilité, sur l'inclusion, sur le handicap, le bilan, pour moi, est de toute façon positif » (délégué syndical national CFDT).

« Je suis relativement, je n'emploierais pas le terme satisfait, parce que ça fait un peu pompeux..., mais [...] je trouve qu'on a toujours mené les négociations d'une façon raisonnable. C'est-à-dire que, on est quand même [...] parvenu à obtenir l'essentiel pour les salariés. L'essentiel, c'est-à-dire, ce qui impacte leur vie de tous les jours. Leur vie de tous les jours, c'est la difficulté, les difficultés, qu'ils rencontrent, qui ne sont pas que financières. Qui sont souvent autres, qui sont humaines par exemple. Le bilan que j'en fais, c'est plutôt un bilan positif » (ancien délégué syndical régional FO).

Cette perception nous semble étroitement liée au nombre important de réunions de « négociations intégratives » auxquelles assistent les représentants du personnel. Nous avons interrogé un délégué syndical, qui n'a assisté qu'à une seule réunion de négociation, de type « distributive ». La perception de celui-ci diffère significativement des représentations des syndicalistes permanents :

« Mon bilan personnel est qu'aujourd'hui, je ne suis pas persuadé que j'accepterais à nouveau, si toutefois cela se présentait, de participer à une NAO obligatoire [...]. Parce que j'ai eu ce ressenti, que les choses sont pratiquement déjà faites quand on arrive à cette réunion » (délégué syndical régional FO).

Lors de nos recherches, nous avons demandé à un représentant de la direction de nous dire s'il pensait qu'il y avait un équilibre dans les négociations entre syndicalistes et représentants de la direction. Sa réponse va dans le même sens que celles des délégués syndicaux concernant les négociations intégratives :

« Concernant les négociations sur le handicap, j'ai l'impression que oui. Je n'ai pas vécu d'autres négociations, donc je ne sais pas si c'est toujours comme ça, je n'ai pas de point de comparaison, mais j'ai plutôt l'impression que oui [...]. Avec certains partenaires sociaux, qui étaient bien, voire très bien informés, on a très peu échangé sur des questions des virgules, enfin sur la forme. C'étaient plutôt des échanges sur le fond. Je n'ai pas eu l'impression qu'on avait une pression forte ou qu'on nous a mis le couteau sur la gorge. Enfin, j'ai vraiment ressenti que c'était un travail en commun et d'équipe » (chargé des ressources humaines de l'entreprise).

Mais lorsque nous lui avons demandé si c'était le cas dans toutes les négociations dans l'entreprise, ce représentant de la direction a relativisé :

« Je pense que ça dépend des sujets de la négociation. Sur les négociations comme l'accord handicap [...], on peut trouver des consensus, enfin en tout cas ce qui convient au plus grand nombre. Sur ces sujets-là, si l'on discute avec des personnes qui sont informées et qui sont dans une volonté de faire avancer les choses, je pense que ça continuera à fonctionner » (chargé des ressources humaines de l'entreprise).

III. Des stratégies patronales mieux définies que les stratégies syndicales en amont des négociations

Le choix des thèmes abordés, la fréquence des réunions, leurs conditions matérielles d'organisation, ainsi que d'autres facteurs, comme la plus grande préparation de leurs stratégies de négociation, amènent la direction à prendre l'ascendant dans les négociations.

III.1. Composition des délégations, préparation et stratégies

Comme la désignation des délégués syndicaux, la composition des délégations de négociation est réglementée dans l'accord portant sur l'exercice du droit syndical (encadré 1).

Du côté de la direction

La délégation patronale peut, selon les accords, comporter jusqu'à quatre personnes. En réalité, cela n'est le cas que pour les négociations annuelles obligatoires. Nous avons observé de grandes différences dans la composition des délégations patronales, en fonction de la nature des négociations : les *négociations distributives* sont animées par le directeur général du groupe, qui se fait assister par un ou deux directeurs de division et par un ou deux juristes/directeurs de ressources humaines.

Pour les *négociations intégratives*, portant sur la gestion de la diversité ou sur l'application des politiques publiques dans l'entreprise, la délégation patronale se restreint à deux ou trois personnes, sous la responsabilité du directeur

des affaires sociales. Ces délégations sont composées de spécialistes du sujet qui fait l'objet de la négociation, et qui travaillent dans l'entreprise. Ils sont parfois assistés d'un représentant du service des ressources humaines.

Ces différences dans la composition des délégations patronales nous donnent des indices sur l'importance que la direction attache aux différents sujets de la négociation. Dans tous les cas, les représentants de la direction sont des cadres, disposant d'un niveau d'études égal ou supérieur au Bac+5.

La stratégie patronale qui nous a été décrite lors de nos entretiens informels avec les représentants de la direction se résume en quelques lignes :

- anticipation des revendications des syndicats. Pour les négociations annuelles obligatoires, les syndicats soumettent leurs revendications plusieurs semaines à l'avance. Pour les *négociations intégratives*, la direction tente d'anticiper les revendications des syndicalistes, en se basant sur le suivi d'anciens accords conclus, ou sur la situation de l'entreprise par rapport à ce que prévoit la loi ;
- évaluation des impacts, notamment financiers, des revendications identifiées ;
- validation des possibilités par les directeurs opérationnels ;
- lors des réunions de négociation, « guider les syndicalistes dans leurs choix ».

Ces témoignages montrent bien ces stratégies :

« Pour préparer les sujets de la négociation, je pars de la loi. (Je suis juriste.) Puis je fais un état des lieux pour savoir sur quels points nous sommes bons et sur quels points nous pouvons faire mieux. Avec cette méthode, j'anticipe en principe toutes les demandes qui vont m'être formulées par les syndicats. Les points relevés sont alors évalués pour connaître leurs impacts financiers. Les opérationnels me disent alors ce qu'il est possible de faire. Puis je rentre en séance de négociation avec les partenaires sociaux, qui peuvent alors formuler leurs revendications pour aller plutôt vers l'un ou l'autre choix » (représentant de la direction de l'entreprise).

« On a fait un retour d'expérience depuis deux ans maintenant, presque trois. Donc c'était plus, par rapport aux difficultés du suivi des dossiers [...] et au retour des expériences qu'on [...] a déterminé, ce vers quoi on souhaitait aller [...] lors des négociations d'entreprise » (chargé des ressources humaines de l'entreprise).

Du côté des syndicats

Un accord sur la représentation du personnel et sur l'exercice du droit syndical datant de 2007 confère aux syndicats représentatifs dans l'entreprise le droit de désigner quatre personnes parmi les salariés comme négociateurs. Le nombre des négociateurs peut être porté à cinq par organisation

syndicale pour les négociations annuelles obligatoires, pour lesquelles la présence d'un représentant de la fédération ou de la confédération est admise. En sept années d'observation participante, nous n'avons cependant jamais constaté la présence d'un tel représentant. Les archives, que nous avons consultées, n'indiquent aucune présence d'un syndicaliste externe à l'entreprise lors des *négociations distributives* qui ont eu lieu avant le début de nos observations. Un délégué syndical nous a donné l'explication suivante pour justifier le fait que les délégations syndicales ne font pas usage de leur droit de se faire assister par un représentant de leur organisation syndicale extérieur à l'entreprise :

« Faire entrer quelqu'un de la fédération ou de la confédération dans les négociations dans l'entreprise, ça sème la zizanie : il ne connaît pas la réalité du travail sur les sites et les contraintes de l'entreprise. Il faut tout lui expliquer et ça nous fait perdre du temps. Après, il ne va se baser que sur des considérations politiques qui ne sont pas forcément utiles pour négocier avec la direction de l'entreprise. Nous, ils [la direction] nous connaissent et ils savent que quand on dit quelque chose, ça vient des sites. Donc, on est entendus » (délégué syndical central CGT).

Les représentants syndicaux dans les séances de négociation sont les délégués syndicaux centraux et nationaux. Pour les négociations auxquelles le syndicat attache un moindre intérêt, comme celles portant sur l'égalité professionnelle ou sur l'intégration de personnes handicapées, certains délégués se font remplacer par des délégués syndicaux régionaux.

Pour les négociations annuelles obligatoires, les délégations syndicales sont généralement composées du délégué syndical central, de deux délégués syndicaux nationaux et de deux délégués syndicaux régionaux, appartenant aux collègues pour lesquels la négociation a lieu.

Bien que la majorité des salariés dans l'entreprise observée soit constituée de femmes ⁴, nous avons constaté qu'elles sont minoritaires dans les délégations de la négociation collective : si la parité est respectée dans les délégations de la CFE-CGC et de la CFDT (chaque délégation comporte deux femmes et deux hommes), les délégations de la CGT et de FO ne comportent pas ou que très peu de femmes ⁵.

Le niveau d'études des négociateurs syndicaux dépasse rarement le niveau du Bac, sauf pour les négociateurs de la CFE-CGC, qui ont un niveau d'études supérieur. La plupart des syndicalistes ont une grande ancienneté dans l'entreprise, qui dépassent souvent les 20 ans. L'ancienneté dans les syndicats est très variable et plusieurs des négociateurs ont déjà changé de syndicat.

4. Selon le rapport de ressources humaines 2012, l'effectif de l'entreprise observée est constitué de 60 % de femmes.

5. Lors de nos observations, nous avons rencontré une négociatrice dans les délégations de la CGT sur neuf négociateurs au total et deux négociatrices chez FO sur huit négociateurs.

La préparation et les stratégies des syndicats sont peu structurées : lors de nos recherches, nous avons identifié trois actions qui mènent à la préparation des positions syndicales. Les syndicalistes dans l'entreprise font usage d'une manière très aléatoire et non formalisée de la consultation des salariés :

« Quand on va dans des négociations sur des sujets précis [...], je demande l'avis à des collègues, qui ne sont pas du tout dans le syndicalisme, pour savoir ce qu'ils pensent sur le terrain. Je trouve que c'est quand même cela le plus important [...], parce que s'il y a des négociations, c'est pour eux. [...] Enfin, c'est toujours pareil : l'idée est de trouver des choses qui leur paraissent intéressantes » (délégué syndical national FO).

De la même manière, la consultation des militants semble peu formalisée :

« Les stratégies sont élaborées à travers des gens, qui ont un mandat. Cela commence par les DP : ce sont les DP qui sont au plus proche du terrain, mais il faut que ça marche dans les deux sens. Il faut qu'il y ait un flux » (négociateur CGT de l'entreprise).

Enfin, il ressort des entretiens une absence de consultation à l'intérieur de l'entreprise :

« Voilà, c'est la ligne de la CFDT. Vraiment, on est d'accord avec l'organisation. Après, forcément, on adapte par rapport à l'entreprise, à la branche. Mais on reste sur les lignes revendicatives » (délégué syndical national CFDT).

Ces types de préparation ne dépendent pas seulement de l'organisation syndicale, mais surtout du syndicaliste, qui prend l'initiative de préparer les réunions de négociation. Seule la CFDT semble disposer d'une méthode uniformisée pour la structuration des revendications. Des enjeux électoraux influencent aussi l'élaboration des revendications. Un délégué syndical national nous a confié :

« J'ai une idée très précise des revendications qu'on va apporter, on essaie quand même d'avoir des [...] revendications réalistes. Mais parfois, on verse dans la démagogie. C'est-à-dire que malheureusement, dès qu'on est en campagne électorale [...], on y est obligé [...]. Si on ne fait que des demandes réalistes, ça ne plaît pas forcément aux salariés. Donc il faut trouver un panachage entre demander des choses qu'on est susceptible d'obtenir, et demander des choses [...] qui vont nous aider en termes de communication. Alors, c'est ce que la CGT fait très bien, la CGT fait de la démagogie, ils demandent toujours des trucs inatteignables, mais ça plaît à une partie des salariés. Donc, si on essaie de plus en plus d'aller grignoter sur l'électorat des autres, on doit être moins réaliste » (délégué syndical national FO).

Presque tous les négociateurs syndicaux ont bénéficié de formations syndicales, dispensées par leur organisation syndicale ou par un institut du travail. Les syndicalistes jugent cependant ces formations « trop éloignées du terrain » et certains syndicalistes se contentent même des formations reçues à l'initiative de l'entreprise. Nous avons en effet observé que l'entreprise a organisé des formations, dispensées par des organismes externes, mais privés et à but lucratif, à l'ensemble des négociateurs concernés. Ces formations ont porté sur les sujets de la diversité et sur le traitement de la pénibilité au travail.

Le recours à une action collective pour renforcer leur position de négociateurs n'est pas souvent envisagé par les représentants syndicaux et la plupart des syndicalistes préfèrent même exclure une action de grève, pour ne pas « nuire » à l'entreprise, comme l'indique ce témoignage :

« En ce moment [...], on n'obtient pas grand-chose. On sait qu'il y a un contexte qui fait que..., mais peut-être que si l'on employait la force, on aurait plus de choses. C'est possible. Mais c'est un jeu dangereux, n'est-ce pas ? [...] Moi, je préfère la concertation et le dialogue. Et surtout que l'entreprise se porte bien. Parce que si c'est pour obtenir des trucs [...], et que l'entreprise se porte plus mal, après c'est des licenciements derrière. Il y a des licenciements, moi je le sais très bien. Là, pour l'instant, on licencie les plus faibles, ceux qui ont fait des bêtises, etc., mais au train où vont les choses, dans quelque temps, ils [...] vont faire des licenciements plus importants » (délégué syndical national FO).

Ce « sens des limites » des délégués syndicaux en entreprise a également été observé et décrit par Baptiste Giraud dans une entreprise de l'industrie du champagne en 2006 (Giraud, 2015:69).

III.2. Dans les coulisses des réunions : « rencontres informelles » et « négociations intraorganisationnelles »

« Dans la négociation d'entreprise, les représentants des salariés, quelles que soient leurs qualités personnelles, sont placés dans une position inconfortable : ils sont eux-mêmes salariés de l'entreprise, placés sous l'autorité hiérarchique de l'employeur quand ils retournent à leur poste de travail, et dépendent des responsables des ressources humaines pour leur promotion » (Andolfatto, Labbé, 2011:106).

Ce constat formulé par Dominique Labbé et Dominique Andolfatto est une réalité dont nous devons tenir compte au moment où nous voulons étudier les relations entre les acteurs, et plus particulièrement les relations entre les représentants de la direction et les représentants syndicaux. Lors de nos recherches, nous avons pu observer des rencontres informelles qui ont eu lieu avant l'organisation des réunions de négociation. Les négociateurs des deux côtés nous ont confié que ces rencontres informelles leur

permettaient d'anticiper les demandes et réactions des autres délégations. Ces rencontres se poursuivent parfois entre les réunions afin de permettre un éclairage des points de blocage ou pour obtenir des explications sur des positions adoptées par l'une ou l'autre des parties. Tous les acteurs de la négociation collective en entreprise, que nous avons interviewés dans le cadre de nos recherches nous ont parlé de ces rencontres informelles :

« La direction aime bien, avant les séances de négociation, prendre la température auprès des syndicats, voir un petit peu ce qu'ils vont demander, leur point de vue. Il y a des discussions informelles. [...] Ils veulent un petit peu savoir où ils vont dans les négociations. [...] C'est intéressant pour les deux parties : s'ils avaient l'intention de nous amener sur un chemin, et qu'ils voient qu'on est complètement réfractaire, ça peut leur éviter de faire la connerie de nous amener sur un truc où ils savent très bien que dans les négociations on va au clash [...] ; nous, ça nous permet aussi de sentir auprès de la direction là où ils veulent aller. C'est quand même bien pour peaufiner notre stratégie » (délégué syndical national FO).

« [Il m'arrive de contacter les représentants du personnel] pour échanger avec eux. Pour échanger sur des positions, qui sont parfois un peu bloquantes. [...] Pour comprendre un peu l'échange qu'on a. Pour expliquer sa position et essayer de trouver un accord ou un compromis » (chargé des ressources humaines).

Parfois, les réunions des instances représentatives du personnel sont aussi utilisées pour préparer les négociations, comme en témoigne ce délégué syndical national :

« Parfois [...], même si on sait [...] que ce n'est pas l'instance, on essaie, dans le cadre du CE ou en réunion avec les DP de faire remonter des revendications. Alors le président de l'instance nous dit : "Ce n'est pas l'endroit", mais on en parle quand même. En espérant qu'entre eux, à la direction, ils en parlent. Par exemple, une année, on a parlé en réunion de DP agents de maîtrise et cadres, on parle beaucoup du compte épargne temps, du Perco ⁶, et on nous dit que ce n'est quand même pas en réunion de DP que ça se négocie, mais n'empêche on en parle. Parce qu'il y a un membre du comité de direction, qui est là, un directeur régional. Et qu'on compte sur lui pour faire remonter ces aspirations » (ancien délégué syndical régional FO).

Le lien de subordination qui existe entre l'employeur et les délégués syndicaux pourrait laisser craindre que l'employeur cherche à prendre avantage dans ce cadre particulier, hors de la protection par la loi et à l'abri des regards. Cependant, les syndicalistes interrogés considèrent ces rencontres comme une pratique utile pour une meilleure compréhension entre

6. Plan d'épargne pour la retraite collectif.

les deux parties. Un délégué syndical nous a fait néanmoins part de pratiques douteuses qu'il aurait observées il y a quelques années :

« À part avec notre syndicat, la CGT, je ne trouve pas qu'il y ait un rapport de forces. Pour moi, ce n'est pas un réel rapport de forces. Des fois, juste avant les négociations, on voit quelques représentants du personnel sortir du bureau de la direction... Tu m'as compris. On voit ça, et on se dit : "Ça y est, ils ont déjà discuté" ; on sait que tout est déjà ficelé » (délégué syndical central CGT).

Les négociateurs en entreprise ne doivent pas seulement trouver un consensus au sein de leur groupe de négociation, mais aussi avec toutes les autres parties concernées par la négociation : les négociateurs du groupe patronal doivent s'accorder avec les différents services de l'entreprise (dirigeants opérationnels, service des ressources humaines et de la gestion sociale, service de communication), avec les actionnaires et les clients. Ils doivent également tenir compte des attentes des utilisateurs et convives et des effets sur l'image de l'entreprise. Des réunions avant, pendant et après les négociations sont institutionnalisées à cet effet et les informations circulent entre toutes les parties intéressées.

Du côté des syndicalistes, les négociateurs doivent se concerter avec leurs militants, adhérents et sympathisants ; ils doivent aussi prendre en compte les positions de leurs fédérations et confédérations et les revendications des autres syndicats.

Les positions défendues dans les réunions de négociation ont un impact important sur les élections professionnelles, impliquant une vigilance particulière des syndicalistes en entreprise : en effet, depuis la loi du 20 août 2008, l'audience électorale est devenue le principe cardinal de la représentativité syndicale (Béroud, Le Crom, Yon, 2012:18).

Nous avons observé que les pratiques de consultation et de préparation sont plus variées et plus spontanées chez les syndicalistes en entreprise que chez les représentants de la direction. Les syndicalistes se réunissent ponctuellement quand ils en ressentent le besoin. Les salariés, adhérents, militants, fédérations et confédérations ne sont consultés que sporadiquement. Les liens entre les différentes organisations ne sont pas formalisés et ne permettent pas d'harmoniser les positions revendicatives. Un délégué syndical national nous a parlé des consultations internes au groupe de négociation, avant et pendant les négociations :

« On essaie de faire des réunions entre délégués syndicaux pour préparer les négociations : des fois, c'est fait au niveau du syndicat, le délégué central nous réunit avec le secrétaire ; des fois, la fédération nous donne des pistes de réflexion... Il y a un peu de tout, on fait un panachage de tout cela. [Les adhérents], on ne les interroge jamais, on les interroge rarement,

en tout cas pas assez ! [Concernant les autres syndicats], il y a des contacts informels, mais on n'a pas de stratégies d'intersyndicale. On discute souvent avec les autres, [mais] souvent on est en désaccord » (délégué syndical national FO).

Conclusion

La multiplication des thématiques soumises à la négociation collective en entreprise demande aux négociateurs des compétences de plus en plus techniques sur des sujets aussi divers que le handicap, la sécurité au travail, les rapports sociaux entre les sexes, etc. En parallèle, la loi sur la représentativité syndicale de 2008 oblige les syndicalistes à rendre compte de leurs actions aux salariés qui par leur participation aux élections professionnelles décident de la représentativité des syndicats. Ces nouvelles exigences de l'action syndicale dans les entreprises modifient substantiellement la position des syndicalistes en entreprise : elle devient à la fois plus institutionnalisée et plus autonome. Cette autonomisation relative tend à renforcer une logique délégataire dont ceux qui deviennent quasiment des « militants professionnels » ont du mal à s'extraire, faute de disponibilité pour animer d'autres espaces ou vecteurs de débats (Béroud, Le Crom, Yon, 2012:14-15). Tirant profit de la complexité technique des sujets soumis à la négociation dans les entreprises, les employeurs s'approprient souvent seuls le « dialogue social » pour promouvoir une « citoyenneté de l'entreprise ».

L'organisation des conditions organisationnelles et matérielles de la négociation collective dans cette entreprise crée un environnement où la hiérarchie entre la direction et les représentants des salariés continue de peser sur les négociateurs. Il s'agit ici plus d'une hiérarchie sociale qu'une relation de subordination. L'équilibre des pouvoirs entre les parties qui devait permettre aux négociateurs salariés de négocier en toute connaissance de cause, exigé par le Code du travail, est donc mis à mal, non par une quelconque pression exercée, mais simplement par les conditions matérielles et logistiques de la négociation collective.

Dans l'entreprise observée, la quasi-totalité des *négociations intégratives*, c'est-à-dire les négociations qui ont pour objet de co-construire des plans d'action et qui ne doivent pas résoudre des conflits d'intérêts, a donné lieu à un accord. Ces accords qui ont peu d'influence sur le quotidien des salariés, car le contenu et la qualité de ces accords constituent plutôt une déclaration de bonnes intentions en matière de diversité ou de santé au travail, ont été généralement signés par l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

Les *négociations distributives* observées, liées à la rémunération des salariés, aux avantages en nature ou au temps de travail, ont eu des issues plus

variables : elles n'ont jamais mené à un accord unanime, et avec les nouveaux critères de validation d'un accord collectif en entreprise, qui depuis la loi du 20 août 2008 imposent que l'accord doive être signé par un ou plusieurs syndicats, représentant au moins 30 % de l'audience salariale lors des dernières élections professionnelles, très peu de négociations distributives ont fait l'objet d'un accord collectif validé. Cependant, l'absence de validation par les syndicats représentatifs n'empêche pas la direction de mettre en œuvre ses propres propositions, réévaluant ainsi le niveau de rémunération pour les salariés. Pour les salariés de statut cadre, aucune augmentation salariale collective généralisée n'a eu lieu pendant nos sept années d'observation ; la direction préférant partager une enveloppe budgétaire entre les cadres, selon des critères individuels de mérite et de performance, sans que les syndicats arrivent à imposer une augmentation collective pour cette catégorie de salariés.

Les aspects environnementaux favorisent ou défavorisent l'engagement syndical des salariés de l'entreprise. Les différences observées dans l'organisation des négociations distributives par rapport aux négociations intégratives démontrent que les conditions de travail des négociateurs peuvent peser plus ou moins sur les résultats. Ces conditions de travail des délégués syndicaux qui participent à la négociation collective en entreprise restent à l'abri des regards publics alors qu'elles pèsent sur les relations de pouvoir dans les séances de négociation.

Dans cette optique, l'organisation des conditions de la négociation collective en entreprise constitue un élément essentiel. S'intéresser à l'« arsenal de règles intéressant la conduite des discussions et le comportement des négociateurs » (Barthélémy, 2003:833) est indispensable pour pouvoir apprécier la légitimité de la négociation collective comme moyen de régulation sociale dans les entreprises.

Références bibliographiques

- Andolfatto D., Labbé D. (2011), *Sociologie des syndicats*, 3^e éd., Paris, La Découverte.
- Barthélémy J. (2003), « Conventions et accords collectifs : pour un vrai droit de leur négociation », *Droit social*, n° 9/10, p. 832-836.
- Benquet M. (2013), « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels », n° spécial, « Réprimer et domestiquer : stratégies patronales », *Agone*, n° 50, p. 135-157.
- Béroud S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, n° 5, p. 5-32.
- Béroud S., Le Crom J.-P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités, patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et Emploi*, n° 131, p. 5-22.
- Blatgé M. (2010), « Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? », *La Revue de l'IRE*S, n° 67, p. 123-136.
- Bloch-London C., Péliisse J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005)*, Paris, La Découverte, p. 102-122.
- Dugué B. (2005), *Le travail de négociation – Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- Giraud B. (2015), « Un usage contrôlé de la grève – Le "sens des limites" d'un délégué syndical de la CGT », *Agone*, n° 56, p. 65-84.
- Lallement M. (2008), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte.
- Supiot A. (1990), « Pourquoi un droit du travail ? », *Droit social*, n° 6, p. 485-492.
- Walton R.E., McKersie R.B. (1965), « A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System », *New York/London*, McGraw-Hill.