

L'UNSA et la quête de la représentativité : s'implanter dans les entreprises, avant et après la loi du 20 août 2008

Nicolas FARVAQUE¹

Cet article s'intéresse aux stratégies de développement de l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa), dans le contexte de l'application de la loi sur la représentativité syndicale (dans le secteur privé) du 20 août 2008. Avant cette loi, l'Unsa était exclue des avantages accordés aux cinq syndicats bénéficiant d'une représentativité irréfragable. L'Unsa avait combattu l'ancien système de représentativité mais a également critiqué les modalités de cette loi. Elle en fait désormais un usage stratégique, marqué par une doctrine d'implantation dans les entreprises, visant à élargir sa base. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'Unsa joue un rôle dans les évolutions du paysage syndical français. Ces stratégies de développement interrogent au final le modèle d'autonomie de l'Unsa, qui évolue au motif d'une nécessaire structuration et rationalisation de l'organisation.

En novembre 2009, l'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa) tient son cinquième congrès à Pau. Le congrès est un moment important de la vie d'un syndicat. Pour l'Unsa, il se tient à un moment clé de son existence, un an après la loi du 20 août 2008 qui a transformé les règles en matière de représentativité des organisations syndicales de salariés dans le secteur privé. L'Unsa est alors un jeune syndicat, créé en 1993 (encadré 1). Pendant ses 15 premières années d'existence, l'organisation reste en dehors du cercle des cinq syndicats bénéficiant de la présomption irréfragable de représentativité (CFE-CGC, CFDT, CFTC, CGT, FO).

1. Orseu ; n.farvaque@orseu.com. Ce travail est basé sur un rapport réalisé pour l'Unsa Éducation dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES (Farvaque, 2016) et disponible sur : <http://www.ires.fr/images/files/EtudesAO/UNSAEDUCATION/EtudeUnsa%20education%20Loi%202008%20representativite%202016.pdf>. L'auteur remercie Adelheid Hege et les participants au comité de lecture de *La Revue de l'IRES* pour leurs commentaires.

L'organisation syndicale doit systématiquement prouver sa représentativité là où elle s'implante. Par contraste, les cinq autres syndicats bénéficient d'une représentativité acquise et peuvent nommer des délégués syndicaux dans les entreprises. La loi du 20 août 2008 remet à plat les règles du jeu en matière de représentativité syndicale dans le secteur privé, en fondant désormais principalement cette dernière sur le vote des salariés (Béroud, Yon, 2011 ; Hege *et al.*, 2016 ; Dirringer, 2016). Cette nouveauté fait désormais de l'élection le cœur de la légitimité syndicale ². L'Unsa était favorable à un changement allant dans ce sens, même si elle a émis de nombreuses critiques, sur lesquelles nous reviendrons, quant au texte de loi et à la négociation interprofessionnelle qui l'a précédée. En 2009, au congrès de Pau, le secrétaire général de l'Unsa, Alain Olive, estime qu'il n'est « plus temps de pleurer sur le lait versé ³ » ; la loi est votée et elle s'applique. Après 15 années d'implantations difficiles dans le privé, de contestations multiples de la part d'autres syndicats ou des directions et de centaines de procès en représentativité, l'Unsa a désormais tout à gagner de cette loi. « Passer d'une légitimité octroyée [...] à une légitimité démocratiquement vérifiée est une avancée considérable. Cette loi nous permet aussi de rentrer dans des entreprises qui jusqu'à présent nous étaient interdites. »

Cet article s'intéresse ainsi aux conséquences pour un syndicat, l'Unsa, de la loi du 20 août 2008. Nous disposons désormais du recul nécessaire pour apprécier l'impact de cette loi sur les stratégies et modalités d'implantation de ce syndicat. La première « pesée » nationale a eu lieu en 2013 : avec 4,26 % des voix, l'Unsa n'atteint pas le seuil fixé (8 %) pour bénéficier d'une représentativité nationale et pouvoir négocier au niveau interprofessionnel. Cependant, le syndicat progresse dans un grand nombre de branches : il siège désormais du côté des négociateurs syndicaux dans près de 60 conventions collectives (contre 15 auparavant) ⁴. De la même façon, bénéficiant de conditions plus favorables pour présenter des listes au premier tour des élections professionnelles, l'Unsa continue sa progression dans les élections d'entreprises qui se tiennent de façon échelonnée sur la période, selon les calendriers sociaux propres à chaque entreprise. Nous pouvons ainsi comparer aujourd'hui au moins deux cycles électoraux organisés depuis 2008 dans la plupart des entreprises. Au moment de l'enquête de terrain (entre 2014 et 2015, voir encadré 2) et de la rédaction de cet article, l'ambition de l'Unsa était entièrement tournée vers le décompte national de 2017. Le plan stratégique de développement s'intitule ainsi

2. L'article et le rapport dont il est tiré s'intéressent exclusivement au développement de l'Unsa dans le secteur privé, pour lequel les règles de la loi du 20 août 2008 s'appliquent. Les règles de la représentativité dans le secteur public ont également été modifiées depuis 2010. L'Unsa est actuellement représentative dans les trois fonctions publiques.

3. Alain Olive, rapport moral, congrès de Pau, *Unsa Magazine*, n° 123, décembre 2009.

4. Par exemple dans l'assurance, le personnel au sol dans l'aérien, les sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural, la coiffure, les caisses d'épargne ou l'animation.

« Ambition 2017 ». L'objectif est d'acquérir une représentativité nationale dans le secteur privé à cette date. Cet article a été mis sous presse peu après l'annonce des résultats du décompte de 2017, le 31 mars. L'Unsa reste sous la barre des 8 % et réalise 5,35 % des suffrages exprimés. Elle se félicite malgré tout de l'augmentation significative du nombre de voix recueillies (+28,8 % de suffrages) et souligne sa progression au niveau des branches professionnelles (représentativité dans 86 conventions collectives nationales contre 58 jusqu'à présent) ⁵.

Encadré 1

La création de l'Unsa en 1993

L'Unsa a été créée en février 1993 par l'union de cinq syndicats autonomes : la Fédération de l'éducation nationale (Fen), la Fédération générale autonome des fonctionnaires (FGAF), la Fédération maîtrise et cadres de la SNCF (FMC), la Fédération autonome des transports (FAT), la Fédération générale des syndicats de salariés et organisations de l'agroalimentaire (FGSOA). Le socle commun de ces structures est de « prendre leurs racines dans le creuset confédéral et interprofessionnel, c'est-à-dire dans le lien avec le mouvement ouvrier, les plus importantes d'entre elles sont presque toutes issues de la CGT. Elles choisissent cependant l'autonomie, dont elles n'ont pas forcément toutes la même définition. Pour la Fen et la FMC, c'est le fait de n'être pas confédérée. Pour la FGAF, c'est l'indépendance syndicale » (*Qu'est-ce que l'Unsa ?*, 2005:14).

Ses organisations syndicales adhérentes (« OSA ») sont soit des fédérations syndicales soit des syndicats d'entreprise (dès lors qu'il n'existe pas déjà une fédération adhérente dans le même secteur). Dans le document *Les syndicats en France*, préparé par cinq syndicats dont l'Unsa en lien avec l'Ires et présenté lors du 13^e congrès de la Confédération européenne des syndicats à Paris (29 septembre-2 octobre 2015), est mentionné un chiffre d'environ 200 000 adhérents déclarés pour l'Unsa. C'est également le chiffre qu'indique l'Unsa sur son site internet (adhérents actifs et retraités).

Nous avons choisi de partir d'un syndicat ayant « tout à gagner » de la loi de 2008 pour interroger l'effectivité de cette dernière. Différents travaux ont déjà étudié de façon globale les formes d'appropriation et de traduction de cette loi dans les pratiques syndicales, au moyen principalement d'études monographiques d'entreprises (Bérout, Yon, 2011, 2013 ; Hege *et al.*, 2014). Là où les rapports Bérout et Yon témoignent d'une effectivité réelle du droit dans les pratiques, le rapport de l'Ires tend plutôt à relativiser l'influence directe de cette loi sur les recompositions syndicales en

5. « Représentativité syndicale 2017 : l'Unsa continue sa progression », Communiqué de presse, 31 mars 2017.

cours. Nous avons opté pour une méthodologie centrée sur les stratégies adoptées par un syndicat *outsider*, non représentatif nationalement, et tout entier tourné vers la quête de la représentativité, comme en atteste par exemple le texte de la résolution générale du congrès de 2009⁶. Des travaux similaires existent déjà pour ce qui est des « attentes d'un nouvel entrant » en « recherche continue de représentativité », à savoir l'union syndicale Solidaires (Bérout, Denis, 2013). L'Unsa comme Solidaires partagent en effet des points communs : issus tous deux du syndicalisme autonome et fondés récemment sur une base interprofessionnelle et une base mixte public/privé, ces deux syndicats, qui ont œuvré ensemble à la critique de l'ancien système, se doivent de rationaliser leur fonctionnement pour se développer dans les entreprises. Si le répertoire d'action n'est pas le même, une même réflexion parcourt ces deux unions syndicales, concernant le lien entre l'appareil central, qui suit une recherche d'efficacité, et les sections et syndicats autonomes sur le terrain, qui peuvent avoir un rapport différent en ce qui concerne *leur* représentativité, et la représentativité de l'union syndicale dans son ensemble. Enquêter sur les stratégies de développement de l'Unsa revient ainsi à interroger ce que signifie l'autonomie syndicale dans le paysage actuel.

Une autre motivation ayant conduit à enquêter auprès de l'Unsa est le fait que ce syndicat n'a quasiment pas fait l'objet de véritables travaux de recherche dans les années récentes, alors que la sociologie française a bien rendu compte de l'évolution identitaire de la CFDT (Guillaume, 2014) ou de la CGT (de Comarmond, 2013), du positionnement catégoriel de la CFE-CGC sur l'échiquier syndical (Béthoux *et al.*, 2013) ou encore des stratégies de développement de Solidaires au regard de cette loi (Bérout, Denis, 2013) ; de nombreux autres travaux se sont également intéressés aux profils militants et aux valeurs syndicales des adhérents de FO (Yon, 2008), de Solidaires (Bérout *et al.*, 2011), de la CFE-CGC (Delmas, 2015) ou, plus antérieurement, de la CGT (Bérout, Garibay, 2004). Même au moment de sa création et de ses premières années, l'Unsa n'a pas fait l'objet d'une véritable attention de la part du monde académique, au contraire d'un nouveau syndicat comme Solidaires-Sud, très vite étudié au regard de son référentiel contestataire (Sainsaulieu, 1998 ; Denis, 2003) ou de son modèle d'organisation interne (Pernot, 2002 ; Bérout, Denis, 2012). Seule une étude (Verrier, 2006), réalisée il y a une dizaine d'années dans le cadre d'un panorama général du syndicalisme français financé par la Direction

6. La stratégie adoptée par un syndicat cherchant à accéder pour la première fois à la représentativité permet d'élargir le regard par rapport à un regard uniquement centré sur les organisations syndicales reconnues représentatives par le passé, à l'instar du rapport de l'Ires de 2014 (Hege *et al.*, 2014, 2016). En ne traitant pas de la dynamique syndicale portée par ces nouveaux entrants ni de la question du développement de sections en entreprises par ces syndicats *outsiders*, une partie de la question des « fondements de la représentativité syndicale » et du lien entre représentation et légitimité échappe ainsi à ce travail.

Encadré 2

Méthodologie

Nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs avec des syndiqués Unsa dans le secteur privé ou responsables à un niveau fédéral ou interprofessionnel. Nous avons réalisé 37 entretiens au total en 2014 et 2015 (numérotés de E1 à E37, voir annexe) : 13 auprès de syndicalistes Unsa dans le secteur industriel, 13 dans les services, 8 dans les transports, et 3 responsables d'unions territoriales ou responsable national. Un nombre important des interviewés occupent à la fois des responsabilités dans un syndicat d'entreprise et des responsabilités locales (union locale, départementale ou régionale), fédérales et/ou nationales (responsable du syndicat, responsabilités dans la fédération, etc.). Il s'agit tous de militants investis dans la vie de leur syndicat et pour une grande partie d'entre eux au niveau interprofessionnel. Les principaux thèmes d'entretien étaient les suivants : trajectoire du répondant ; état des lieux du syndicalisme dans l'entreprise ; présentation des instances représentatives du personnel et évolutions avant/après 2008 ; retour sur les dernières élections professionnelles dans l'entreprise et les dernières campagnes ; interactions du répondant et de l'Unsa avec les salariés et la direction ; négociations d'entreprises ; relations intersyndicales ; relations avec l'union départementale/régionale ; appréciation générale de la réforme de la représentativité syndicale. Les entretiens étaient centrés sur le développement de l'Unsa dans les entreprises mais ce seul matériau ne permet pas d'aboutir à des monographies d'entreprises.

En plus des entretiens réalisés, une enquête par questionnaire a été réalisée en deux temps. Nous avons d'abord diffusé un questionnaire (sous format papier) auprès des participants au sixième congrès de l'Unsa les 30 mars-1^{er}-2 avril 2015 à Montpellier. Ce même questionnaire a ensuite été diffusé sous format électronique, fin juin 2015, auprès de l'ensemble des militants et adhérents Unsa destinataires des lettres d'informations électroniques envoyées régulièrement par le syndicat. Nous avons recueilli 814 questionnaires exploitables : 391 au congrès de Montpellier et 423 par internet. Nous pouvons utiliser un sous-échantillon de 393 questionnaires au total remplis uniquement par des salariés du secteur privé et confrontés à la loi de 2008 dans leur entreprise. Cette double passation du questionnaire permet de limiter le biais habituellement observé avec les enquêtes réalisées lors de congrès, c'est-à-dire le fait que la population participant à ce congrès est une population spécifique : il s'agit des représentants mandatés par une composante de l'Unsa (une union locale, un syndicat, une fédération, etc.), ce qui fait que la population des « congressistes » n'est pas identique à celle des « adhérents » d'un syndicat (Béthoux *et al.*, 2013:58), mais un échantillon davantage actif, engagé et investi dans le syndicat, et potentiellement plus proche des valeurs promues par le « haut » (Denis, 2015). À l'inverse, une enquête par internet favorise certains profils sociologiques, notamment les profils cadres déjà très présents au sein de l'union. L'invitation à répondre à ce questionnaire électronique a pu être mieux relayée dans certaines branches (par exemple, la fédération de la banque qui représente 20 % des réponses internet contre 10 % des réponses au congrès). Néanmoins, malgré les biais inhérents à chacune de ces deux méthodes, nous disposons au final d'une base de répondants riche et variée, par comparaison avec d'autres travaux ne se basant que sur un échantillon de « congressistes ». La base permet bien de sonder les « militants » de l'Unsa, à défaut des adhérents du syndicat.

de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Andolfatto, Labbé, 2007), revient sur la construction de l'Unsa et les premiers pas de ce modèle issu du syndicalisme autonome⁷. On pourra s'interroger sur le relatif désintérêt à l'égard de ce syndicat, dont on pourrait dire qu'il est à la fois une force et une faiblesse dans sa perspective de développement : force car l'Unsa représente une « marque » nouvelle (des campagnes de communication de l'union ont d'ailleurs insisté sur cette dimension de nouveau venu dans le « *marketing* » syndical), faiblesse car le syndicat souffre d'une relative méconnaissance nationale.

Quelles stratégies de développement a donc suivi l'Unsa, ou plutôt *les* syndicats Unsa, la dimension d'autonomie étant un marqueur fondamental dans ce modèle syndical ? Quel a été l'impact sur le syndicat de la loi du 20 août 2008 ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur plusieurs matériaux. Nous avons d'abord recouru à de l'analyse documentaire (textes du syndicat, parutions officielles, etc.). Nous nous sommes ensuite appuyé sur une série d'entretiens avec des responsables et militants Unsa dans le secteur privé, ainsi que sur les résultats d'une enquête par questionnaire (encadré 2).

Dans la première partie de cet article, nous revenons sur le rapport et les attentes de l'Unsa par rapport à cette nouvelle loi et plus généralement son positionnement face à la question de la représentativité syndicale (I). Nous revenons sur les usages stratégiques et notamment la judiciarisation du combat de l'Unsa par rapport à l'ancien régime de représentativité, pour ensuite nous intéresser aux modalités de réception de ce nouveau cadre en interne. Dans une seconde partie, nous nous intéressons à l'usage effectif de la loi en ce qui concerne les stratégies d'implantation de l'Unsa dans les entreprises privées (II). Le développement de l'Unsa est basé sur une logique d'implantation dans les entreprises, de façon à « démultiplier » la force de frappe en visant un score de 8 % au niveau national. Par des transferts de militants et une approche ouverte aux stratégies d'alliances, l'Unsa joue un rôle dans les évolutions du paysage syndical français. Ces stratégies de développement interrogent au final le modèle d'autonomie de l'Unsa, qui évolue au motif d'une nécessaire structuration et rationalisation de l'organisation.

I. L'Unsa et la question de la représentativité avant la loi de 2008

Avant d'étudier les usages de la loi du 20 août 2008 par l'Unsa, il est intéressant de revenir sur son positionnement dans l'« ancien » système, centré sur la présomption irréfutable de représentativité pour cinq

7. On notera aussi des travaux portant plus spécifiquement sur le syndicalisme enseignant de l'Unsa Education (Ferhat, 2014). Il existe par ailleurs une publication intitulée *Qu'est-ce que l'Unsa ?*, rédigée par des responsables du syndicat, publiée dans la collection « L'information citoyenne » aux éditions L'Archipel (2^e édition, 2005). Un second travail en cours de réalisation, portant sur la sociologie des adhérents et militants de l'Unsa, vise à combler ce manque (Farvaque, Nouaillat, 2017).

centrales syndicales et l'obligation de prouver sa représentativité pour les autres syndicats impétrants (Cothenet, Diringier, 2014). De sa naissance jusqu'à 2008, l'Unsa mène, avec d'autres syndicats, un combat judiciaire au niveau national et dans les entreprises, pour faire valoir sa représentativité. Ces batailles souvent âpres représentent une forme de socialisation des militants de l'Unsa à la position d'*outsider*, valorisée aujourd'hui dans le nouveau système.

1.1. Une judiciarisation et médiatisation du combat au niveau national

Dès 1994 et un an à peine après sa création, l'Unsa agit au niveau national par une interpellation des pouvoirs publics, sur un plan à la fois juridique et politique. Le syndicat adresse alors une demande de représentativité au Premier ministre de l'époque, Édouard Balladur. En juillet 1994, ce dernier, « par une lettre au statut incertain », comme le rappelle René Mouriaux (2007), écrit que l'Unsa possède « une indéniable représentativité ». Un autre courrier, au statut proche, avait d'ailleurs été signé par Jacques Chirac, le 5 août 1976, à la fin de son mandat de Premier ministre de Valéry Giscard d'Estaing, déclarant alors la Fen (fondatrice de l'Unsa en 1993) « comme l'une des organisations syndicales les plus représentatives ⁸ ». On notera qu'à la même époque et suivant une stratégie comparable, Solidaires adresse une demande officielle de représentativité dans la fonction publique à Édouard Balladur en juin 1994, dans le cadre d'une nouvelle répartition des sièges au Conseil supérieur de la fonction publique d'État. Cette lettre restera sans suite (Bérout, Denis, 2013).

Malgré le regard bienveillant du Premier ministre, l'Unsa ne dispose pas des attributs officiels de la représentativité. Le syndicat va peu à peu juridiciser son combat en faisant une utilisation « offensive » des règles à l'instar des syndicalistes de Sud-PTT (Denis, 2003), dans le cadre de procès multiples au niveau des entreprises (voir *infra*). Au niveau national, l'Unsa va se voir reconnaître comme organisation représentative dans les trois fonctions publiques, résultat d'un développement rapide au-delà des seuls personnels de l'Éducation nationale. En 1996, l'amendement Perben réforme les règles de la représentativité dans la fonction publique. Le nouveau dispositif prévoit un nombre de sièges supérieur pour les organisations présentes dans les trois fonctions publiques, État, collectivités locales, hôpitaux. Cette nouvelle approche privilégie l'Unsa présente dans l'ensemble de la fonction publique, au détriment de ses concurrents « *outsiders* » directs, la FSU et Sud, avec des implantations plus ciblées (Mouriaux, 2007). En 2002, le syndicat réalise un score inattendu de 5 %

8. L'organisation enseignante, bien que disposant de plus d'adhérents que la CFTC, n'accède pas à l'époque à la présomption irréfutable de représentativité mais bénéficie d'un statut intermédiaire (accès aux crédits de la formation syndicale, admission à l'Ires en 1982 à côté des cinq confédérations).

aux élections prud'homales, soit un score multiplié par sept par rapport à 1997 et 162 conseillers prud'homaux élus contre 27 (*Qu'est ce que l'Unsa ?*, 2005:30). Ces différents résultats assoient la logique interprofessionnelle de l'Unsa (qui n'a pas toujours été acquise lors de ses premières années d'existence) et lui permettent de revendiquer sa représentativité à l'égal des cinq autres confédérations. L'Unsa a de nombreux arguments à faire valoir : 307 000 syndiqués évoqués à cette date, soit une force militante beaucoup plus élevée que la CFTC ; des cotisations représentant 46 % de son budget ; une reconnaissance de représentativité dans les trois fonctions publiques et une vingtaine de branches dans le privé ; une ancienneté de près de 10 ans ; une appartenance à de nombreuses instances, notamment la Confédération européenne des syndicats depuis 1999.

En 2003, l'Unsa médiatise une de ses actions juridiques à l'échelle nationale. Elle demande le 16 janvier 2003 au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité à figurer parmi les organisations syndicales représentatives au niveau national. L'organisation sollicite de ce fait la modification de l'arrêté du 31 mars 1966 (Tusseau, 2005). Le ministre rejette la demande. L'Unsa forme le 20 juin 2003 un recours devant le Conseil d'État. Elle sollicitait également que le juge administratif enjoigne au ministre, dans les deux mois à compter de l'annulation de son refus, de prendre toutes les mesures nécessaires à la reconnaissance de la représentativité du syndicat et de modifier les dispositions en cause. Suivant les conclusions du Commissaire du gouvernement Jacques-Henri Stahl, l'Assemblée du contentieux a refusé de considérer que l'Unsa satisfaisait aux critères de représentativité et n'a pas fait droit à sa requête⁹. Toutefois, le Conseil d'État porte au crédit de l'Unsa son nombre important d'adhérents et sa progression continue aux élections prud'homales. « Force est de reconnaître que certains éléments plaident dans le sens de la représentativité de l'Unsa », écrit le commissaire du gouvernement, qu'Alain Olive cite dans son éditorial d'*Unsa Magazine* de novembre 2004. « L'indépendance de cette union de syndicats vis-à-vis des employeurs nous apparaît établie de manière certaine ; quant à l'expérience et à l'ancienneté, elles nous paraissent attestées à la fois par l'action développée par l'Unsa depuis maintenant plus de dix ans et aussi par celles, bien antérieures, transmises par les organisations syndicales qui ont été à l'origine de sa création. Il ressort par ailleurs des éléments versés au dossier que les cotisations versées par les adhérents sont suffisantes pour corroborer la réalité et l'indépendance de l'organisation. » Néanmoins, considérant que l'Unsa n'est représentative que dans 24 branches professionnelles et que l'essentiel de son implantation se situe encore dans la fonction publique, le Conseil d'État estime que l'audience de l'Unsa n'est pas suffisante pour lui ouvrir le droit de figurer au nombre

9. Arrêt du 5 novembre 2004.

des organisations syndicales les plus représentatives au plan national. Pour certains commentateurs, ce déséquilibre privé/public est un argument jurisprudentiel contestable puisque d'autres syndicats connaissent un semblable déséquilibre, par exemple la CFE-CGC très peu implantée dans le public (Tusseau, 2005). Les conclusions du Commissaire du gouvernement produisent le sentiment d'une partie perdue de peu, en tout cas elles entretiennent un espoir réaliste : « que la progression de l'Unsa se confirme, que son implantation dans le secteur privé s'affermisse, que ses bons résultats électoraux se répètent, et la question se poserait alors dans des termes renouvelés » (Arrêt, commentaires Stahl).

À la suite de cette décision, le secrétaire général de l'Unsa, Alain Olive, rédigea un éditorial offensif dans *l'Unsa Magazine* de novembre 2004, intitulé « Représentativité : nous gagnerons ! ». Il estime que la décision du Conseil d'État est « un acte politique » et fustige la crise de la démocratie sociale. L'Unsa va alors investir la question de la démocratie sociale et de la représentativité par le vote. Il s'agira désormais de l'angle d'attaque ; cette position est mise en avant dès la constitution du dossier auprès du Conseil d'État, qui contient une fiche technique mettant principalement en avant les scores électoraux, « *soulignant le souci de l'Unsa de légitimer l'élection dans les entreprises ou dans la fonction publique comme le seul indicateur – ou au moins l'indicateur le plus objectif – de la représentativité et de l'implantation syndicale*. La nécessité pour les dirigeants de l'Union de produire du chiffre électoral pour souligner son implantation syndicale – dans le cadre notamment des procès en représentativité – les a conduits à privilégier cet indicateur pour établir la représentativité des organisations syndicales » (Verrier, 2006:34, souligné par nous). L'élection est perçue par les responsables syndicaux de l'Unsa comme le mécanisme le plus fiable de détermination de la représentativité, dès lors que celle-ci est perçue comme une catégorie juridique imprécise (Chatriot, 2015).

Une autre forme d'interpellation des pouvoirs publics sera menée conjointement par l'Unsa en relation avec deux autres syndicats non représentatifs nationalement, la FSU et Solidaires. Ces trois syndicats créent en décembre 2005 un « Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales » et organisent un colloque sur « la représentativité syndicale » en novembre 2006. Les trois syndicats réclament un système de représentativité fondé sur l'élection. Ce colloque se tient à une période où l'idée d'une réforme de la démocratie sociale et de la représentativité a été formulée dans plusieurs rapports (rapport Chertier *Pour une modernisation du dialogue social*, avril 2006 ; rapport Hadas-Lebel *Pour un dialogue social efficace et légitime*, mai 2006). Le rapport Hadas-Lebel formule explicitement des propositions de réforme du régime de représentativité fondé sur l'audience électorale, mesurée à l'occasion des élections professionnelles, des élections

prud'homales ou d'une élection de représentativité. En juin 2007, le Premier ministre François Fillon adresse un document d'orientation aux partenaires sociaux les invitant à négocier sur la représentativité syndicale, la validité des accords collectifs et sur le développement du dialogue social dans les PME. Ces négociations aboutiront à la « position commune » signée par la CGT, la CFDT, le Medef et la CGPME, qui servira de base au projet de loi sur la rénovation de la démocratie sociale. De 1994 à 2007, l'Unsa a ainsi mené un combat politique, juridique et médiatique à une échelle nationale, ayant contribué à mettre la question de la représentativité sur l'agenda et à préparer le terrain pour la réforme de 2008.

1.2. Et des combats judiciaires dans les entreprises

L'usage du droit se fait également – et peut-être d'abord – au niveau du terrain. Dans les entreprises, les enjeux de la quête de représentativité sont similaires à ceux poursuivis au niveau national : obtention de la reconnaissance et validation juridique d'une représentativité « réelle » (c'est-à-dire qui serait actée par le travail syndical au quotidien), droit de participer aux négociations, bénéfice de droits syndicaux, enfin absence de discrimination. L'Unsa se place dans une obligation de prouver sa représentativité dans des contextes où celle-ci lui était contestée ou disputée. C'est ainsi devant les tribunaux, attaqués par l'employeur ou d'autres organisations syndicales (OS), que le syndicat devait démontrer qu'il remplissait les critères de représentativité dans le cadre d'exercice de la prérogative litigieuse.

Les chiffres sur le nombre de procès varient selon les sources. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi de 2008, la presse indique un chiffre compris entre 1 300 à 1 400 procès faits à l'Unsa¹⁰. De 1998 à 2006, 924 procès avaient été intentés à l'Unsa (et à peu près autant à Solidaires¹¹) selon Claude Katz, avocat et porte-parole de l'Observatoire de la démocratie sociale et des libertés syndicales. Lors du colloque « Démocratie sociale : quelle représentativité syndicale ? » organisé en novembre 2006, les trois syndicats à l'origine de cet observatoire (Unsa, Sud, FSU) demandent aux cinq syndicats représentatifs de respecter une « trêve » dans leur guérilla judiciaire. Celle-ci est « désastreuse » pour le mouvement syndical. « Quelle image consternante de division est ainsi donnée du syndicalisme par de telles procédures ? », s'indigne Maître Katz. Nous ne disposons pas de données officielles sur la proportion de procès gagnés et perdus par l'Unsa. Le syndicat s'implante par endroits en ayant réussi à plaider sa représentativité

10. Chiffres donnés dans *Liaisons sociales*, « Séisme sur l'échiquier syndical », décembre 2008 et E. Franck, « L'Unsa et Solidaires s'activent pour s'implanter dans l'entreprise », *Entreprises & Carrières*, 18 novembre 2008.

11. Selon certains commentateurs, l'Unsa serait d'abord attaquée par les autres organisations syndicales, tandis que Solidaires le serait d'abord par les directions qui craignent « jusqu'au fantasme » son syndicalisme de lutte (E. Franck, *ibid*).

à partir des critères d'audience et d'indépendance ¹². D'un juge à l'autre, l'appréciation peut varier. Au niveau des branches, la représentativité de l'Unsa est aussi remise en cause. Par exemple dans le cas de l'assurance, l'Unsa a pu siéger dans des instances paritaires de 2005 à 2007 avant d'être contestée devant le tribunal administratif par d'autres organisations syndicales (Guillaume, 2013).

Les résultats suivants tirés de notre enquête indiquent que près de 30 % des militants Unsa dans le secteur privé ayant répondu à notre questionnaire ont été confrontés à un procès dans le passé. La grande majorité des répondants indique que le procès a été gagné mais bien entendu ces statistiques souffrent d'un effet de composition (en particulier parce que des syndicats ayant perdu leur procès ont très certainement disparu ; seuls les « survivants » sont encore là pour répondre à l'enquête). Du point de vue de la sociologie militante, cette période de procès à répétition semble avoir été un élément marquant de la socialisation identitaire de l'Unsa, renforçant le sentiment d'appartenance à un syndicalisme « différent », « alternatif », attaqué car remettant en cause l'ordre établi. Il s'agit, à l'instar des syndicalistes de Solidaires ayant aussi mené des batailles pour la représentativité, d'une « expérience fondatrice aux potentialités fortement intégratrice et cohésive » (Denis, 2015).

Cette période intensive en procès fonde ainsi l'histoire collective de l'Unsa et crée un passé commun, celui d'une militance précaire et menacée. « Être ou ne pas être après 2013 ? », s'interrogeait Alain Olive à la tribune du congrès national de Pau en 2009. « À la différence des organisations syndicales représentatives inscrites à l'ancien arrêté de 1966, cette question

Tableau 1. Procès en reconnaissance de représentativité syndicale

	Effectifs	Fréquence (en %)
Non réponse	49	12,5
Oui, et l'Unsa a gagné son procès	103	26,2
Oui, mais l'Unsa a perdu son procès	6	1,5
Non	172	43,8
Je ne sais pas	57	14,5
Autre cas de figure	6	1,5
Total	393	100,0

Réponse à la question : Est-ce que dans le passé, votre syndicat dans votre entreprise a déjà été devant la justice pour prouver sa représentativité (ou a été attaquée par la direction ou d'autres syndicats de votre entreprise) ?

Source : enquête Orseu, 2015.

12. De même, il ne faut pas négliger une autre forme de reconnaissance de représentativité qu'est l'absence de contestation. Une organisation pouvait être représentative et se présenter au premier tour des élections par absence de contestation, c'est-à-dire « en quelque sorte par acquiescement ou reconnaissance mutuelle » (Cothenet, Diringier, 2014:113).

n'a pas surgi pour nous avec la loi de 2008, nous nous la posons depuis... 1993. Certains découvrent seulement aujourd'hui, avec effroi, qu'ils sont mortels. Bienvenue au club, mes camarades ! Nous, nous vivons avec cette idée depuis notre naissance ¹³. »

II. Usages de la loi de 2008 et stratégies de développement de l'Unsa

Par rapport à la situation présentée ci-dessus, marquée par des contestations récurrentes du syndicat, le nouveau système issu de la loi de 2008 accorde beaucoup plus de facilités pour l'implantation et l'exercice de l'activité syndicale. L'Unsa était pourtant initialement très critique vis-à-vis de la loi et du processus qui lui a donné jour.

II.1. D'une contestation de la loi à l'incorporation aux pratiques

Les critiques de l'Unsa à propos de la loi de 2008 portaient sur différents points. Bien que favorable au critère de l'audience pour fonder la légitimité syndicale, l'Unsa s'est opposée au choix des élections professionnelles pour asseoir le nouveau régime de représentativité. L'union était ainsi favorable au choix de l'élection prud'homale car il s'agit de la seule élection où l'ensemble des salariés peuvent s'exprimer – il s'agissait aussi, de plus, des seules élections où l'Unsa pouvait se présenter librement dans le modèle issu du décret de 1966.

Les attaques contre la CGT et la CFDT (signataires de la position commune qui a conduit au texte de loi) ont été fortes à cette époque. Pour le responsable de l'Unsa de cette époque, le cumul des différents critères prévus dans la position commune, notamment le choix d'une ancienneté minimum de deux ans, formalisent une opération de conservation des intérêts des deux premiers syndicats en place ¹⁴. Dans un communiqué, l'Unsa estime que « cet accord est un mauvais accord dont l'objectif essentiel est d'opérer une re-composition syndicale à froid autour de la CFDT et de la CGT, organisations qui par leur histoire et leurs pratiques, ne peuvent incarner à elle seules les aspirations de tous les salariés de ce pays ¹⁵. » La CGT et la CFDT sont communément critiquées pour le fait de donner, en apparence, les gages d'une ouverture du paysage syndical, tout en verrouillant de fait les conditions de participation à la représentation et à la négociation (Bérout, Yon, 2011:12).

13. Alain Olive, rapport moral, congrès national de Pau, 2009.

14. « Aujourd'hui, le premier tour des élections professionnelles dans les entreprises n'est ouvert de fait qu'aux cinq confédérations présumées représentatives. Je n'aime pas les gens qui cachent leurs intérêts de boutique derrière de grands principes », interview d'Alain Olive, *Les Echos*, 31 janvier 2008. Le critère d'ancienneté a été précisé par l'article L. 2121-1 issu de la loi du 20 août 2008, à savoir une ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation. Cette ancienneté s'apprécie à compter de la date de dépôt légal des statuts.

15. Communiqué de presse, 2 juin 2008.

Sept ans plus tard, selon notre questionnaire de 2015, seulement 35 % des militants de l'Unsa dans le secteur privé pensent que « le nouveau système mis en place après la loi de 2008 reste favorable à la CGT et à la CFDT », ce qui indique finalement que le système apparaît, à l'expérience, moins verrouillé que ce qui avait été imaginé au départ.

Ainsi, à l'instar de l'autre syndicat *outsider* Solidaires, l'Unsa retourne progressivement son point de vue à mesure que la loi « entre dans les mœurs » (Béroud, Yon, 2013). Loin de « barrer » l'implantation des syndicats non représentatifs dans les branches et les entreprises, le sentiment général est que cette loi l'a en fait facilité. Pour neuf répondants sur dix à notre questionnaire issu du secteur privé, le système issu de la loi de 2008 est, ainsi, « préférable à l'ancien, car il fonde désormais la représentativité sur le vote des salariés ». 80 % des répondants estiment en outre que « ce nouveau système est favorable à l'Unsa qui ne bénéficiait pas de la représentativité dans l'ancien système ».

Dans cette lecture rétrospective du positionnement de l'Unsa face à la loi de 2008 et plus tôt face à la position commune, il est également important de faire mention d'un élément central mais aussi clivant, celui de la tentative avortée de rapprochement avec la CFE-CGC. Les discussions entre l'Unsa et le syndicat des cadres se produisent en parallèle des négociations en cours, au printemps 2008, sur la position commune. Cette tentative de rapprochement doit se lire comme une anticipation des conséquences attendues de la négociation en cours : fusionner deux organisations *a priori* complémentaires (l'Unsa est fortement implantée dans la fonction publique, la CFE-CGC dans le privé) et d'inspiration réformatrice¹⁶ permettrait de fonder un nouveau pôle syndical armé pour faire face aux futurs défis de la représentativité. Ce projet fera long feu en raison de dissensions internes. La loi de 2008 n'accouchera donc pas d'un rapprochement entre états-majors syndicaux et produira ainsi davantage ses effets au niveau des entreprises, comme l'ont observé les différents rapports cités plus haut basés sur des monographies d'entreprise.

II.2. Une stratégie d'implantation et de syndicalisation des entreprises

À partir du changement de régime de représentativité, l'Unsa va suivre une *doctrine nationale d'implantation*. La jurisprudence fait sauter quelques verrous, ce qui est favorable aux unions syndicales telles que l'Unsa ou

16. L'Unsa comme la CFE-CGC se revendiquent d'un syndicalisme réformatrice, par opposition à un syndicalisme contestataire ou de lutte, même si ces termes peuvent être pris dans différentes acceptions et être contestés. Le terme de réformatrice est régulièrement mis en avant par l'Unsa : « L'Unsa prône et pratique un syndicalisme réaliste, pragmatique, réformatrice. L'Unsa privilégie le dialogue et la négociation pour faire aboutir les revendications de ses adhérents et pour faire progresser son projet syndical sans négliger le rapport de force nécessaire à cet objectif » (www.unsa.org, consulté le 24 janvier 2017).

Solidaires (notamment le critère d'ancienneté de deux ans, qui s'apprécie désormais au niveau national ou de la branche, et pas au niveau de l'entreprise). C'est ce qui est ressorti de plusieurs entretiens que nous avons menés auprès de militants Unsa :

« Q. : Quel bilan tirez-vous de la loi de 2008 ?

R. : Première chose, cette loi a un aspect extrêmement positif pour nous, elle rend possible de nous présenter dans toutes les entreprises, car on réunit les conditions pour se présenter partout. Deuxième chose, la loi a été pour nous l'ouverture des portes. Elle a fait s'écrouler la masse des procès dont on était victimes. Avant, à chaque fois, on nous intentait un procès en représentativité. Et la contestation de la nomination des RSS ¹⁷ est extrêmement rare, et quand elle existe on gagne les procès, sauf à avoir fait des erreurs administratives ou de procédure flagrantes ¹⁸. »

Plusieurs entretiens relient directement le nouveau modèle autorisant une liberté de présentation de listes au premier tour et l'ancien modèle plus répressif pour l'Unsa : « Quand tu as moins peur de te lancer, c'est plus facile ¹⁹ ». La loi facilite les implantations, comme le confirme une autre syndicaliste :

« La loi permet mécaniquement que ce soit plus facile de se présenter. [...] Déjà, c'est plus facile, parce qu'avant on mettait les militants en difficulté : quand tu créais ta section Unsa, tu te retrouvais au tribunal. La première intégration dans un syndicat, c'était : tu te retrouves au tribunal ! Il fallait avoir les épaules solides. Aujourd'hui, c'est plus facile, plus personne ne peut attaquer. Tu ne peux plus te dire : je commence à être représentant du personnel et je suis déjà au tribunal... ²⁰ »

Au sein de l'Unsa, le développement est conduit par une équipe de permanents, regroupée autour d'un secrétaire national en charge du développement. Un projet national « Ambition 2017 » a été lancé en septembre 2013, peu de temps après la publication du premier décompte des syndicats représentatifs au niveau national. En septembre 2014, ce plan d'action est relancé pour une « saison 2 ». Ce plan d'action organise une méthode à destination des militants de terrain, dans les entreprises et au niveau interprofessionnel local (dans les UL, UD et UR ²¹). Le plan d'action consiste en une série de « fiches-actions » proposant des outils (notamment une charte graphique et des visuels, logo types, des tracts de notoriété généralistes sur l'Unsa, une plateforme de conseil et d'assistance pour les structures syndicales qui se constituent) et une méthodologie descendante, qui formalise une mise en ordre de marche des militants. Les documents

17. Représentant de la section syndicale.

18. E37 : homme ; secrétaire national. Voir annexe pour la présentation des personnes interrogées.

19. E35 : homme ; responsable d'union locale.

20. E4 : femme ; secrétaire nationale ; ex-DP-CE, RSC ; ex-syndicat autonome.

21. Unions locales, départementales et régionales.

de la saison 2 le rappellent ainsi : le développement est « une obligation », « chacun dans l'Unsa doit se sentir concerné ».

La logique est de créer des sections dès que possible dans les entreprises : « Plus de listes Unsa, c'est plus de voix » (plaquette de communication interne). Une section ne se crée bien sûr pas toute seule, il faut convaincre un salarié de la monter. Or dans un contexte de méfiance des salariés envers les organisations syndicales (Andolfatto, 2016), il est difficile de faire venir à la cause syndicale des nouveaux venus. Le projet de développement passe donc au départ par des actions de notoriété et de prise de contact. Il s'agit d'inventer des actions innovantes « pour aller à la rencontre de toutes celles et ceux qui ne connaissent pas encore l'Unsa ou qui hésitent à se lancer dans la création d'une section syndicale dans leur entreprise », explique une note diffusée aux militants. L'Unsa cherche donc bien à créer les conditions d'une démarche proactive de développement, dans un contexte où la syndicalisation a jusqu'à présent été peu organisée, comme le dit Yon : « Le domaine de la syndicalisation n'est encore que rarement pensé comme un ensemble de tactiques *proactives*, mais plutôt comme une façon de *recevoir*, d'*accueillir* les salariés qui font la démarche de se rendre dans un local syndical ou de contacter une organisation » (Yon, 2013:221, italiques d'origine).

L'enjeu de la syndicalisation peut signifier plusieurs choses (Yon, 2013) : syndiquer *les individus, les lieux de travail ou les collectifs*. Selon l'auteur, la CFDT s'appuie par exemple sur des logiques de syndicalisme d'adhérents et d'offre de services, valorisant la syndicalisation d'individus. La syndicalisation des collectifs cible des groupes homogènes (les cadres, les jeunes, les précaires...). Il ne semble pas y avoir un tel ciblage d'une catégorie qui serait pensé au sein de l'Unsa, même si les cadres semblent attirés par le discours pragmatique du syndicat. L'Unsa semble ainsi se situer dans une véritable *logique de syndicalisation des lieux de travail, c'est-à-dire la création de sections*. Celle-ci réclame des compétences juridiques (Yon, 2013), car il faut savoir agir sur deux éléments clés : la négociation des accords préélectoraux et la désignation des responsables de section syndicale (RSS). Cela réclame donc l'existence d'un niveau central fort, interprofessionnel ou fédéral, qui intervient en support du développement local. L'Unsa se retrouve ainsi devant la nécessité de se structurer pour faire vivre des sections ou syndicats autonomes. L'un des enjeux organisationnels de la politique actuelle de développement renvoie donc à cette tension possible entre une logique de renforcement du centre et la poursuite du modèle autonome.

Monter et faire vivre une section syndicale d'entreprise n'est pas chose aisée. Les syndicats Unsa créés avant 2008 et toujours en place ont pour eux l'expérience de l'ancienneté et pour certains de la résilience. À côté, les nouvelles sections créées dans le sillage de la loi de 2008 et de la politique

de développement nationale expérimentent les difficultés propres à toute stratégie d'implantation syndicale. Comme nous le détaillerons ci-après, une origine importante des nouvelles sections vient du transfert de militants d'autres syndicats. Ces syndicalistes en partance d'autres syndicats sont déjà rodés à la pratique du syndicalisme et peuvent bénéficier d'un capital militant constituant une ressource extrêmement appréciable pour la section d'accueil.

Pour un responsable fédéral interrogé, « partout où on s'implante, ça fonctionne, on n'a pas de soucis, d'échecs ²² ». L'idée est de dire que les sections syndicales parviennent à réaliser leur travail d'implantation et de développement local. La loi de 2008 a prévu un nouveau mandat dit « d'implantation », celui de RSS, sur lequel s'appuie la doctrine de développement de l'Unsa. Dès que le RSS est nommé, l'Unsa s'engage dans une campagne afin d'être présente aux élections professionnelles et passer la barre des 10 %. Le même responsable fédéral dit créer de nouvelles sections chaque jour (E11). Selon une plaquette de développement de l'Unsa de 2015, en deux ans, entre janvier 2013 et janvier 2015, 750 sections syndicales auraient été créées. De janvier à septembre 2015, près de 300 nouvelles sections ont été montées ²³. Au total, le rythme serait d'une trentaine de nouvelles sections chaque mois (ce qui réduit l'estimation d'une section créée par jour dans l'industrie, évoquée par le responsable ci-dessus). La communication nationale de l'Unsa insiste dans ses publications (*Unsa Magazine* ; *newsletter* informatique *Unsa-Infos*) sur les implantations en nommant chaque entreprise où une section s'est créée. La mention des nouvelles implantations et des nouvelles sections syndicales occupe en général deux pages pleines du mensuel *Unsa Magazine*.

II.3. L'Unsa, entre développement ex nihilo, transferts de militants et constitutions d'alliances

L'intérêt des premiers travaux consacrés à l'impact de la loi de 2008 est de souligner qu'il n'y a pas de traduction « unilatérale » de ces nouvelles règles juridiques en une seule modalité pratique et d'insister sur la diversité des situations (Bérout, Denis, 2013). Comme l'écrivent Bérout et Yon : « Selon les configurations, les mêmes règles peuvent ainsi s'avérer propices au développement syndical ou l'entraver ; elles peuvent servir à l'exclusion ou bien à l'inclusion des syndicats non représentatifs » (Bérout, Yon, 2013:270). Parmi les attendus de la loi figurait notamment l'idée de simplifier le paysage syndical et de renforcer les acteurs restants. On est cependant loin, huit ans après l'entrée en vigueur de cette loi (début 2009), d'une simplification généralisée du paysage syndical. Des syndicats ont disparu

22. E11 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-CFE-CGC.

23. *Unsa Magazine* n° 171, septembre-octobre 2015.

du jeu dans certaines entreprises, d'autres sont apparus. D'un point de vue général, un « apurement des situations syndicales dépassées » (Hege *et al.*, 2014) est constaté, soit une élimination darwinienne des syndicats les plus faibles. En théorie, les tables de négociation, quand elles regroupent moins d'acteurs, permettraient des débats plus féconds ; pour autant la loi pousse à des comportements plus tactiques qui sont moins facteurs d'apaisement que créateurs de tensions nouvelles (Andolfatto, Dressen, 2012).

Nous nous intéressons ici aux évolutions constatées dans les entreprises où l'Unsa s'implante ou est déjà implantée, ce qui constitue un échantillon partiel et non représentatif des entreprises françaises ²⁴. Lors du dernier décompte officiel de 2013, l'Unsa réalise un peu plus de 4 % des suffrages aux élections professionnelles additionnés du suffrage spécifique « très petites entreprises » (« TPE »). La limite actuelle identifiée par l'Unsa tient à son insuffisante base locale. L'Unsa obtient des bons scores dans les entreprises où elle s'implante (dans l'échantillon tiré de notre questionnaire, les pourcentages moyens obtenus par les syndicats Unsa dans leurs entreprises dépassent les 30 %) mais n'est pas présente dans un nombre suffisant d'entreprises. Pour Luc Bérille, secrétaire national depuis 2011, « notre point faible, c'est l'industrie, la métallurgie, les grosses boîtes, soit parce que ce sont des bastions des syndicats traditionnels, soit parce que le mode de régulation sociale est déjà bien établi entre la direction et les organisations syndicales en place. En même temps, *quand on rentre dans une entreprise, dans à peu près 90 % des cas, on franchit la barre des 10 % de la représentativité*. Mais le grand défi, c'est d'atteindre les 92 % de non-syndiqués ²⁵. » Ceci justifie ainsi la doctrine de l'implantation développée en vue de la prochaine échéance de 2017.

Un point central du développement et de l'implantation de l'Unsa dans le secteur privé est lié à des recompositions syndicales, fruit de départs de militants d'autres syndicats rejoignant l'Unsa d'un côté, et de stratégies d'alliances électorales de l'autre.

L'Unsa bénéficiaire de transferts de militants

Un des impacts visibles de la loi de 2008 sur le développement de l'Unsa est l'existence de transferts de militants, quantitativement difficiles à appréhender, mais qui semblent se réaliser à l'avantage de ce syndicat. Ce phénomène est relativement peu étudié dans la littérature sur le syndicalisme en France. Des travaux de juristes ont mentionné l'existence d'un « mercato » syndical dans les premières années de la mise en œuvre de la

24. Selon les données du fichier Mars établi par le ministère du Travail, en juin 2016, l'Unsa était présente dans 2 171 entreprises soit 8 % du total.

25. Entretien publié sur le site de *Mediapart*, 24 juin 2015, souligné par nous : <https://www.mediapart.fr/journal/france/240615/luc-berille-unsale-gouvernement-doit-tenir-sur-sa-politique-volontariste?onglet=full>.

loi de 2008, avant que la jurisprudence de la Cour de cassation ne vienne combler quelques angles morts juridiques qui favorisaient des opérations de « désaffiliation-réaffiliation » et des tentations « autonomistes »²⁶. Un « mercato des *leaders* syndicaux charismatiques » s'observerait également dans certaines grandes entreprises²⁷. Dans leur étude de cas réalisée à la SNCF, Andolfatto et Dressen reprennent cette métaphore footballistique et évoquent un « marché des permanents qui (...) se "vendraient" au plus offrant » afin de conserver leurs mandats et positions acquises (Andolfatto, Dressen, 2012:80).

Nous ne reprenons pas à notre compte ce terme polémique de « mercato », renvoyant à la marchandisation des contrats de travail dans le sport professionnel. Cette métaphore n'est pas valable dans la mesure où l'image de tels « marchés » supposant des transferts monétaires et une organisation (de l'offre et de la demande notamment) ne rend pas compte de la réalité observée. Nous préférons le terme de « transferts », centré sur le choix individuel, ou encore de « nomadisme syndical » ainsi que l'utilisent Bérout et Denis (2013).

Ces formes de transferts peuvent être individuelles (transfert d'un militant) ou collectives (transfert d'une section). L'Unsa prospère en effet grâce à la venue de militants ou de troupes qui investissent le modèle autonome de l'union et ses valeurs réformistes. Des syndicats entiers ont ainsi rejoint l'Unsa, par exemple le Syndicat des employés du commerce et de l'industrie (SECI), qui a quitté la CF'IC en 2013²⁸. Bérout et Denis constatent de leur côté des sollicitations en direction de Solidaires en provenance de candidats destitués (anciennes sections désormais non représentatives, anciens élus désormais sans mandats). Ceci peut poser des problèmes de « cohérence interne » pour le syndicat d'accueil. Ce nomadisme peut ainsi être étudié comme une des formes d'instrumentalisation de la loi.

Dès son origine, l'Unsa est née de l'arrivée de militants anciennement confédérés (*Qu'est-ce que l'Unsa ?*, 2005 ; Sainsaulieu, 1998), et donc ce phénomène d'« accueil » de militants en provenance d'autres syndicats n'est pas nouveau. Qu'est-ce qui explique ces transferts ? Les analyses juridiques et sociologiques évoquées ci-dessus semblent recourir à des motivations

26. R. Olivier, M.-L. Trelan, « La désaffiliation syndicale : effets et modalités », *Décideurs*, n° 130, 2011 ; Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2011*, Lamy, §292. Les cas évoqués concernent principalement des syndicats, qui, après le départ de leur organisation d'origine, sont tentés de s'appuyer sur la représentativité dont ils bénéficiaient avant leur désaffiliation pour désigner des délégués syndicaux, ou de revendiquer la présence d'élus pour désigner des représentants syndicaux au comité d'entreprise. La Cour de cassation dans des arrêts de mai 2011 a estimé qu'un syndicat désaffilié ne pouvait se prévaloir de sa représentativité acquise lors des dernières élections sous de nouvelles couleurs syndicales.

27. Barthélémy Avocats, *L'année de droit social 2010*, Lamy, p. 37.

28. Luc Bérille, le secrétaire général de l'Unsa, commentait ainsi dans la presse le transfert de ce syndicat : « le cœur du développement de l'Unsa n'est pas le déshabillage des autres organisations ». Selon lui, « l'autonomie qui régit le fonctionnement de l'Unsa est un des éléments qui expliquent que les militants qui quittent une confédération centralisée rejoignent l'Unsa ». « Le Seci, syndicat affilié à la CF'IC la quitte, veut rejoindre l'Unsa », *dépêche AFP*, 4 septembre 2013.

Encadré 3

Transferts de militants vers l'Unsa – résultats du questionnaire

Dans le secteur privé, près de 54 % des militants actuels de l'Unsa ont adhéré dans le passé à une autre organisation syndicale (contre 42 % des militants de l'Unsa dans le secteur public). Les militants arrivés à l'Unsa depuis moins de cinq ans (43 % de l'échantillon) sont près de 57 % à venir d'une autre organisation syndicale. Le grossissement des rangs militants de l'Unsa se fait donc pour plus d'une moitié par transfert d'autres syndicats.

Tableau 2. L'Unsa et les affiliations syndicales antérieures

	Effectifs	Fréquence (en %)
Oui	205	53,7
Non	177	46,3
Total	382	100,0

Réponse à la question : avant d'adhérer à l'Unsa, avez-vous adhéré par le passé à une autre organisation ?

Source : Enquête Orseu 2015.

**Tableau 3. Organisations syndicales
auxquelles les militants Unsa ont adhéré dans le passé**

	Effectifs	Fréquence (en %)
CFDT	65	32,0
Un syndicat autonome qui a rejoint l'Unsa et que j'ai suivi	39	19,2
CFE-CGC	34	16,7
FO	24	11,8
CGT	18	8,9
Un autre syndicat autonome	18	8,9
Autre	18	8,9
CFTC	10	4,9
Total/répondants	203	

Réponse à la question : si [vous avez adhéré par le passé à une autre organisation], de quelle organisation syndicale s'agit-il ?

Note : Total supérieur à 100 % car plusieurs réponses possibles.

Source : Enquête Orseu 2015.

Selon notre enquête, la CFDT serait la première OS de provenance de ces militants transférés (un sur trois), puis la CFE-CGC et FO. La réponse au questionnaire incluait également des situations de transfert causés par l'adhésion d'un syndicat autonome à l'Unsa, comme cela se produit régulièrement. Dans ce type de cas, les motivations sont donc différentes, puisque l'on est dans une logique de continuation de l'activité autonome dans un registre plus structuré, et non dans une décision de changement individuel ou collectif.

avant tout matérielles et utilitaristes, à savoir conserver des positions acquises et valorisées dans une situation de menace exogène ou de destitution. D'autres explications portent sur l'objectif de faire fructifier des notabilités locales (Andolfatto, Dressen, 2012). Hormis dans le cas de certaines entreprises où l'Unsa occupe une place dominante et peut offrir des rétributions avantageuses (par exemple dans certaines anciennes entreprises publiques telles que la SNCF ou la RATP, où l'Unsa est le deuxième syndicat), il s'agit globalement d'un syndicat moins « professionnel » et « professionnalisé » que ne le sont les centrales historiques. Au-delà de la menace de la sanction électorale et de la poursuite de son intérêt personnel, ces facteurs expliquent difficilement ce choix complexe de quitter un syndicat « fort » (par exemple la CGT ou la CFDT) pour rejoindre une organisation minoritaire, non représentative nationalement voire localement. Dans de nombreux cas identifiés lors de nos entretiens, des militants en provenance d'autres syndicats rejoignent en effet une section Unsa naissante ou bien la créent, dans un contexte d'incertitude sur sa représentativité. Ainsi, des militants perdent des avantages acquis au sein d'autres organisations pour rejoindre une section naissante ou minoritaire, offrant moins des rétributions immédiates que des promesses futures. Des militants quittent un mandat de délégué syndical pour celui de RSS. Les dimensions matérielles et utilitaristes sont bien présentes et ne peuvent pas être réfutées, mais il convient d'élargir les motifs de la désaffiliation-réaffiliation.

À côté de ces transferts qui représentent la majorité des arrivées, il convient de noter deux autres cas de figure : l'arrivée d'élus sans étiquette, d'un côté, et celle de nouveaux venus à la cause syndicale, souhaitant s'investir dans la représentation du personnel. Ce dernier cas de figure est parfois appelé le « développement *ex nihilo* », notamment par des responsables fédéraux. Pour un responsable de la pharmacie, « créer *ex nihilo*, c'est rarissime qu'on fasse cela ²⁹ ». Un autre responsable fédéral confirme cette approche en utilisant la métaphore du « poisson-volant », espèce rare à observer... :

« Il ne faut pas rêver, des sections qui se créeraient *ex nihilo*, ça n'existe pas. L'engagement idéologique, c'est fini, avec la fin du communisme, la chute du Mur, etc. Des militants qui s'engageraient à créer de toute pièce un syndicat Unsa, ça doit exister, c'est comme les poissons-volants, ça existe mais on n'en voit pas beaucoup. Pour nous c'est plus efficace de récupérer des sections. Il n'y a que comme ça que l'on se développe. Chaque mois on récupère des sections ³⁰. » Revenons donc sur les transferts de militants. Le fait de quitter un syndicat pour en rejoindre un autre s'explique par une pluralité de motifs, liés aux parcours personnels, professionnels et militants. L'Unsa semble bénéficier de nombreux transferts de militants déçus

29. E3 : homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.
30. E10 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

de l'organisation de leur ancienne confédération et attirés par le modèle d'autonomie proposé. L'engagement syndical, comme tout engagement, est fortement marqué par les relations interpersonnelles et la correspondance entre la ligne de l'organisation et le point de vue individuel. Ainsi les parcours peuvent-ils être marqués par des formes de désaccord, même si comme le relativise ce même responsable fédéral, « le nomadisme syndical n'est quand même pas très répandu. En général les gens disent du bien de leur syndicat, il n'y a pas de raison de faire du nomadisme ³¹. » Il poursuit en soulignant l'attractivité accolée à la position du nouvel entrant :

« On est un produit neuf, ça n'a que des avantages ! Les autres syndicats sont des produits anciens, donc on voit mieux leurs défauts ! Les syndicats ont une image dévalorisée, mais on doit représenter un truc un peu nouveau... ³² »

Ce phénomène de nouveauté peut s'appuyer sur les éléments issus de la loi de 2008. Celle-ci a comme application immédiate le fait de faciliter les départs en ce qu'elle permet plus aisément de créer une section alternative :

« J'étais dans une autre organisation, comme souvent dans le milieu syndical on a des désaccords entre personnes et entre lignes directrices, qui font qu'on cherche à aller voir ailleurs. L'opportunité s'est présentée avec la nouvelle loi de 2008 qui permet de créer des sections syndicales alors qu'avant c'était beaucoup plus compliqué ³³. »

Les motivations, comme le rappelle ce dernier militant, tiennent donc généralement à des formes de ruptures *interindividuelles*. Le syndicalisme est pour beaucoup une « affaire de personnes ». L'entrée dans le monde syndical est souvent due à une rencontre avec un collègue syndiqué (c'est le cas de près de 39 % des répondants du secteur privé dans notre enquête). Les évolutions ou « *turning points* » syndicaux doivent eux-mêmes beaucoup à ces contacts :

« (...) Dans certains cas, les gens viennent à l'Unsa parce que le fonctionnement autonome les intéresse, mais dans bien des cas il ne faut pas rêver... Moi, de la même manière, au départ je suis à l'Unsa à cause d'un problème avec la hiérarchie de la CFDT de l'époque : pour beaucoup, c'est des conflits de personnes autant que des problèmes d'orientation syndicale ³⁴. »

À côté ou – plutôt – en sus de ces ruptures interindividuelles, peuvent figurer des dissonances *idéologiques* avec la ligne. Si cela reste assez secondaire dans l'échantillon, il ne faut pas écarter cette explication. Même s'il n'y a pas de chiffre officiel à notre connaissance, de nombreux militants de la CFDT ont rejoint l'Unsa en 2003 à la suite de la réforme Fillon portant sur les retraites. L'Unsa n'est bien sûr pas le seul syndicat bénéficiant

31. *Ibid.*

32. *Ibid.*

33. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

34. E25 : homme ; DS, DP, CHSCT, CE ; services ; ex-CFDT.

de ces arrivées, d'autres syndicats comme Solidaires accueillant à épisodes réguliers des déçus de la ligne nationale de la centrale cégétiste (en 1995 ou 2003 notamment). Rappelons également que, historiquement, l'Unsa s'est fortement développée dans le secteur privé à la suite d'une rupture idéologique de groupes de militants et de responsables de Force ouvrière à la fin des années 1990.

Le troisième élément d'explication est fortement mis en avant dans les entretiens mais aussi dans la communication de l'Unsa. Il s'agit des formes de rupture que l'on pourrait qualifier de « pragmatiques ». Celles-ci ne touchent pas immédiatement à des conflits ou déceptions interindividuelles, ni à des dissonances idéologiques, même si ces deux premières formes peuvent nourrir ces considérations pragmatiques. Par ce terme nous pointons les critiques relatives au modèle d'organisation des syndicats de provenance. Ces ruptures pragmatiques dominent dans notre échantillon. Pour un responsable fédéral dans l'industrie, lui-même issu de la CFE-CGC, les nouveaux militants viennent « dans sept cas sur dix » d'autres syndicats³⁵. Leurs motivations sont fondées sur une remise en cause du modèle organisationnel et syndical de leur organisation d'origine.

« Le premier cas de figure, c'est celui de ceux qui quittent les organisations syndicales existantes, donc qui quittent les confédérations traditionnelles, parce qu'ils veulent plus d'autonomie. Ils sont étouffés par les appareils en place³⁶. »

Les entretiens pointent du doigt la lourdeur du modèle confédéral et évoquent leur fonctionnement trop « pyramidal ». Cet adjectif est revenu de façon spontanée dans quatre entretiens. Cela concerne ainsi par exemple le fonctionnement de la CFE-CGC ou de la CFTC.

« Nous n'étions plus en accord avec la direction de Paris et on ne voulait plus prendre nos décisions de Paris, c'était trop pyramidal. Il y avait des désaccords importants³⁷. »

« À mes yeux, le point important de l'Unsa par rapport aux autres organisations, même si au fil du temps c'est un peu plus flou ou ça se dilue, c'est le côté "autonomie". Il n'y a pas une structure hyper pyramidale comme dans les autres organisations. Il y a une souplesse qui permet d'avoir des actions syndicales au niveau d'une base, d'un établissement³⁸. »

Dans une seconde étude portant sur l'Unsa, d'ex-CFDT évoquent aussi cela et surinvestissent la notion d'autonomie (Farvaque, Nouaillat, 2017). Toutefois, dans notre échantillon où au moins quatre militants sont passés par la CFDT, le pragmatisme renvoie moins à l'idée d'un écrasement par le

35. *Ibid.*

36. E11 : homme ; secrétaire fédéral ; industrie ; ex-CFE-CGC.

37. E6 : homme ; DS, CHSCT, suppl. CE ; industrie. Section créée par d'ex-CFE-CGC.

38. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

centre (qui est forte dans la dénonciation d'un fonctionnement pyramidal) qu'au refus de certaines tactiques locales prises par le syndicat. Dans deux cas, ce sont les orientations prises par les responsables locaux de la CFDT qui sont mises en cause. Dans le premier cas :

« Je n'ai pas changé de casquette, mais on m'a obligé à changer de casquette. C'est-à-dire que notre DS CFDT ne faisait rien. Il était 100 % patron. Dans ce syndicat, il fallait dire *amen* à tout. Moi, en tant que DP, j'ai plutôt un esprit ouvrier, pour moi cette attitude c'est non. Dans les réunions DP, le patron changeait les questions à l'ordre du jour. Ça, ça m'énerve ! Il me disait : "cette question n'est plus à l'ordre du jour". Je me retournais vers le délégué syndical pour savoir ce qu'il s'était passé. Et il s'était passé que le DS avait été avant la réunion voir le patron pour changer l'ordre du jour ³⁹. »

Dans le deuxième, la militante rencontrée est membre de la CFDT de l'entreprise A. À l'occasion d'une fusion, elle rencontre le syndicat CFDT de l'entreprise B qui absorbe A :

« Je me rapproche de la CFDT des commerciaux (...). Je m'aperçois en regardant la convention collective qu'on ne la respectait pas, et qu'on aurait dû être payés sur 13 mois et demi. Je monte donc un dossier, une copine inspectrice du travail me dit qu'en effet ça ne va pas. Je vais voir le responsable de la CFDT et je lui donne le dossier, mais il a planté mon dossier. Je ne sais pas ce qu'il a négocié, pour lui ou pas, mais il a planté mon dossier. [Elle évoque sa "colère contre la CFDT"]. [Le responsable de la CFDT des commerciaux] m'a dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça. On ne pouvait pas aller chez les quatre [autres] organisations syndicales parce qu'ils se tapaient sur la figure, donc il s'est dit : "on va créer un syndicat". Ils ont commencé par aller voir les gens de Sud, puis les gens de l'Unsa, (...) et on a décidé de créer l'Unsa B, et j'étais d'accord. Il a emmené tous les adhérents de son réseau, une centaine. On a tous démissionné de la CFDT, la CFDT nous a mis la pression, ils ont tout fait pour nous retenir. Les autres syndicats nous ont attaqué en représentativité, la direction aussi. Ça a été la spécificité de notre histoire ⁴⁰. »

Ceci peut donc être antagonique avec la critique du modèle pyramidal, qui suggère justement l'absence de prise de décision au niveau local et le recours systématique à une chaîne de décision verticale. Ici au contraire, dans cette remise en cause d'orientations de responsables locaux, notamment sur le mode d'une vision par trop proche de celle de l'employeur, se dégagent bien des formes d'autonomie. Le rôle du *leader* local est donc central. L'incrimination sur le mode du manque d'autonomie peut donc apparaître comme paradoxale.

39. E14 : homme ; DS, DP ; services ; ex-CFDT.

40. E32 : femme ; CE, CCE, DS, Bureau ; services ; ex-CFDT.

Au total, trois considérations se mêlent dans ces bifurcations de carrière : des éléments idéologiques, pragmatiques et interindividuels, qui se renforcent entre eux. Nous retrouvons dans l'analyse qui précède les deux premières formes de l'adhésion au syndicalisme autonome (focalisé sur le cas de Sud) que décrit Biétry (2007), à savoir les « conjurés » et les « dégoûtés » des autres organisations. Le premier cas de figure correspond plutôt à une logique collective qui peut s'exprimer dans le cadre d'un conflit national – typiquement une section entière en rupture de ban trouve refuge dans un autre syndicat (l'auteur évoque les départs de bataillons de la CFDT vers Sud comme illustration). Une motivation centrale est alors d'« échapper à l'acculturation syndicale confédérée ». Notre échantillon inclut plusieurs cas semblables de sections en provenance de la CFE-CGC, de la CFTC, de la CFDT voire du syndicat des cadres de la CGT, qui créent ou rejoignent une section Unsa dans le contexte de la loi de 2008, sans compter les adhésions d'anciens syndicats autonomes non affiliés jusqu'ici à l'Unsa (par exemple dans des grandes entreprises industrielles ou de services). Dans le second cas de figure, la logique est plus individuelle et vise à une « réduction de la dissonance cognitive ». Elle peut se manifester à l'occasion de conflits plus locaux dans lesquelles les militants optent pour un syndicalisme autonome plus conforme à leurs représentations. Il faudrait également prendre en compte des formes d'adhésion à l'Unsa d'anciens syndicats autonomes qui cherchent à profiter des différents services que peut offrir l'organisation. La dernière forme de l'adhésion identifiée par Biétry est celle de primo-adhérents qui s'engagent dans le syndicalisme avec une influence forte des cas de conflit individuel, et choisissent une option qui a les attraits de la nouveauté et correspond à des valeurs de démocratie. Dans l'étude de cas sur l'organisation Solidaires, une enquête montrait bien la plus grande sensibilité des jeunes et nouveaux entrants à l'autonomie mais aussi à l'idée d'« auto-organisation des salariés » (Bérout, Yon, 2011 ; Denis, Thibault, 2014). Pour les auteurs, l'autonomie chez Sud renvoie, selon les jeunes militants, à « la capacité d'agir et de décider au plus près du terrain, sans avoir à obéir à une quelconque consigne émanant d'un étage supérieur de l'organisation » (Denis, Thibault, 2014:62). Elle est donc surtout vue dans sa dimension pragmatique, localiste et défensive. On retrouve la même approche d'opposition pragmatique à un modèle vertical ou hiérarchique au sein de l'Unsa, accompagnée de forces parfois corporatistes voire une représentation de l'autonomie comme « apolitisme » (Nouaillat, 2016).

La notion d'autonomie, une clef de voûte de l'identité syndicale

Dans les entretiens, ces néo-militants Unsa insistent ainsi fortement sur la notion d'autonomie. Ce terme est central. Il est une référence identitaire de l'union, le « a » d'« autonome » revenant fréquemment dans les discours. Un

entretien évoque même « l'idéologie d'autonomie ⁴¹. » Entre pratique réelle et éléments discursifs, cette notion d'autonomie est néanmoins complexe à analyser. Elle est au cœur du *marketing* syndical déployé par l'Unsa : « 100 % pas pareil », par exemple, est un slogan qui fonctionne bien au sein des équipes et positionne le syndicat comme un *outsider* avec une façon de faire alternative. Cette notion est donc centrale dans le discours national porté par l'appareil de l'Unsa. Mais qu'en est-il sur le terrain ? Il faut en effet aussi partir des représentations des militants du terrain pour comprendre cette relation entre développement de l'Unsa et mobilisation du référentiel de l'autonomie.

L'étude des discours des « transférés » (les syndiqués Unsa ayant connu un autre syndicat) mais aussi des militants n'ayant connu que l'Unsa nous montre ainsi un très fort attachement à cette notion d'autonomie. Une déléguée syndicale Unsa explique les ressorts de l'autonomie à l'Unsa : « Il n'y a pas de directives, il n'y a pas de grand chef au-dessus, on est chacun grand chef chez soi ⁴². » Dans une entreprise du numérique, le responsable rencontré va dans le même sens :

« L'autonomie fait partie de ce qu'on vend. (...) Les gens qui ont quitté la CGC pour venir chez nous, c'est le contraire de ce qui se passait [chez eux] ⁴³. »

Telle qu'elle est présentée et valorisée par les acteurs, l'identité voire la « marque » Unsa est fondée sur une autonomie entendue comme une prise de décision au niveau local (par opposition à un niveau central), selon un registre démocratique (consultation des adhérents) et en fonction des situations (par opposition à une approche dogmatique qui consisterait par exemple à systématiquement rejeter les accords proposés). Ce sont les délégués syndicaux sur le terrain qui signent ou non les accords. Cette autonomie fait partie de ce qui est « vendu » aux militants mais aussi aux électeurs.

« Q. – Qu'est-ce qui motive les gens à rejoindre l'Unsa ?

R. – Ils entendent parler de nous, quand on parle de l'autonomie dans les tracts je crois que c'est quelque chose d'important. Moi qui ai connu d'autres OS en tant que secrétaire générale de mon syndicat, je fais en sorte d'avoir un syndicat qui ne ressemble à aucun autre, c'est-à-dire qu'on n'est pas prêt à signer tous les accords, on n'est pas prêt à empêcher de tourner en rond, on est pour la négociation et la discussion : quand il faut aller au tribunal on va au tribunal, et quand il faut dire non on sait dire non, on ne se laisse pas influencer par l'air du temps. Chez nous, il n'y a que les adhérents qui décident. Par rapport aux autres OS, ce qu'on met en avant, c'est que, quand on a une décision à prendre, ce sont les adhérents qui sont consultés : on n'a aucune centrale parisienne qui vient nous dire ce qu'on

41. E27 : homme ; DS ; services ; ex-FO.

42. E7 : femme ; RSC ; industrie.

43. E23 : homme ; RSS ; services.

a à faire ou pas, et ça c'est important. Ça c'est un point fort de l'Unsa. On demande aux adhérents de nous donner leur avis, de faire leurs commentaires, et à partir de ça on décide si on signe ou pas ⁴⁴. »

« Le modèle qu'on leur présente leur convient bien. On favorise l'autonomie, on leur fiche la paix. On est la seule organisation où le DS dit tout de suite s'il signe ou pas. Chez les autres syndicats, ils disent : "Attendez, il faut que je voie avec la fédé...". Nous, nos DS ont une grande liberté. C'est rare qu'ils signent des bêtises. On y jette un œil s'ils le veulent. On demande les accords préélectoraux. Bon, il arrive que parfois on voie des choses signées un peu bizarres (sourire) ⁴⁵... »

Cette notion d'autonomie est d'autant plus valorisée et idéalisée au sein de l'Unsa que la situation dans les autres syndicats est dépeinte selon l'exact opposé : centralisme extrême, absence de prise de décision au niveau local, contrôle permanent, etc. Ces critiques sont possiblement exagérées après coup ; elles n'en restent pas moins réelles et convergentes. Notre échantillon nous montre une représentation dichotomique commune : autonomie *versus* centralisme. Il serait facile de n'y voir que des éléments de langage bien digérés par les militants, mais ceci ne rendrait pas compte de la capacité de réflexivité de ces acteurs. Cette représentation critique est tirée de l'expérience personnelle de dizaines de personnes aux parcours différents et dans des entreprises et secteurs variés. Ce n'est pas un simple stéréotype partagé par des militants n'ayant jamais connu un autre syndicat. Le discours de l'autonomie permet à cette critique de trouver un cadre d'expression.

Comme on l'a vu plus haut, cette valorisation de l'autonomie doit s'entendre par effet miroir sur trois plans : idéologique, interindividuel et pragmatique. Il arrive que l'idée d'autonomie soit mise en avant pour finalement critiquer... l'autonomie d'un autre syndicat dont on n'est plus en accord avec les orientations du *leader* local. Pour suivre cette idée, la CFDT est souvent dépeinte au sein de l'Unsa comme une confédération « forte », laissant peu de marges de manœuvre aux syndicalistes de terrain. C'est un reproche qu'adressent de nombreux syndicalistes « dégoûtés » ou « conjurés » quittant la CFDT pour rejoindre des syndicats autonomes, comme l'avait montré Biétry (2007) et comme les études sur l'Unsa l'indiquent également. Toutefois les travaux sur la CFDT ou sur la CGT soulignent que, loin de cette image confédérale centralisatrice, dans la pratique un centre « fort » peut être conciliable avec une certaine autonomie conférée aux structures intermédiaires. Les équipes de terrain, notamment dans les grandes entreprises et administrations, jouissent d'une grande autonomie de moyens (Guillaume, 2014). Les confédérations sont parfois moins organisées qu'il n'y paraît, à l'instar d'une CGT plus décentralisée qu'en

44. E28 : femme ; secrétaire générale du syndicat ; services ; ex-CGT, ex-FO.
45. E3 : homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

apparence (Piotet, 2009). Les travaux sur la CFE-CGC insistent également sur la forte capacité d'autonomie de certains syndicats dans les grandes entreprises dans un contexte où la confédération des cadres est affaiblie et à la recherche d'orientations stratégiques précises (Béthoux *et al.*, 2013). La démocratie syndicale de proximité n'est ainsi en rien le monopole des syndicats se revendiquant de l'autonomie. Il est donc indispensable de relativiser l'idée d'une inféodation des équipes syndicales locales au contrôle central, encore davantage en période d'affaiblissement syndical.

Le terme d'autonomie est ainsi fortement polysémique. Il désigne des pratiques véritables marquées par la prise de décision locale et un modèle d'organisation basé sur des syndicats libres – un autre slogan longtemps employé était « Libres ensemble ». Le questionnaire incluait une question sur la notion d'autonomie. Les répondants du secteur privé valorisent fortement la logique de subsidiarité, à savoir la décentralisation de la signature au niveau de l'entreprise plus l'indépendance vis-à-vis de consignes nationales. Cette autonomie dans la négociation se combine avec une vision de l'autonomie comme indépendance politique (graphique 1).

La valeur autonomie prend ainsi différentes acceptions sur le terrain. Une première forme renvoie à *l'autonomie comme mode de fonctionnement*. Par comparaison avec les militants du secteur public, cette dimension est fortement présente chez les militants du secteur privé, l'idée étant celle d'une « liberté fonctionnelle d'usage des prises de position et surtout d'actions syndicales » (Nouaillat, 2016). Les exemples renvoient de façon récurrente au fait de signer ou non tel accord, de décider de ses modalités d'action ou de définir ses revendications sur le terrain, également de participer à un mouvement de grève par exemple.

« Je ne pense pas que c'est l'Unsa national qui peut me dire si l'accord est bien dans mon entreprise ou pas, et c'est ce qui se passait chez FO ⁴⁶. »

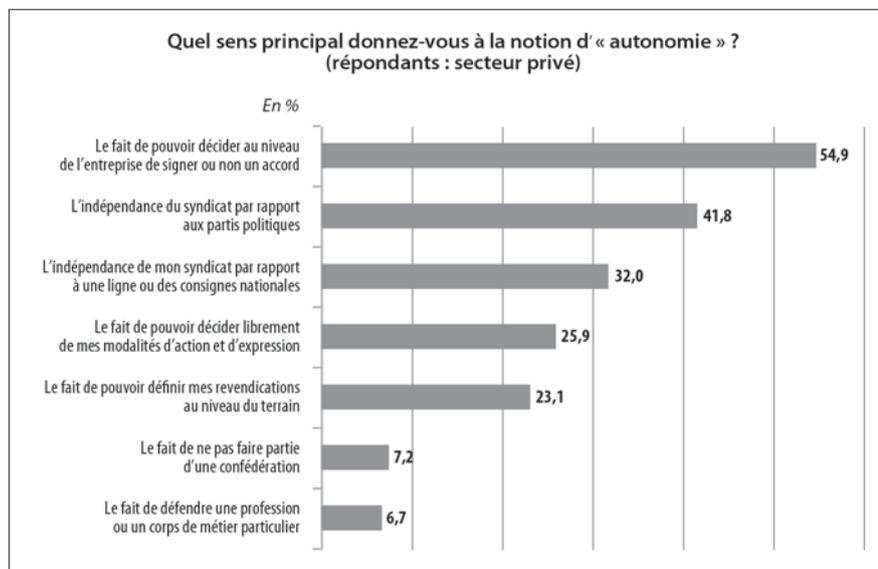
« On est autonomes, c'est-à-dire que je peux faire telle ou telle chose, on va me laisser faire. Je suis autonome, c'est moi qui gère. Si j'ai un gros problème je peux appeler Paris, ils me renseigneront. NN. [le responsable fédéral] me fait confiance. Mais à la fin c'est moi qui décide. Il est à Paris, il ne sait pas comment tourne la société D. Moi, je suis neuf heures sur le quai, je sais comment ça tourne. J'ai le droit de parler pour ainsi dire. À la CGT et la CFDT, ils n'ont pas ce droit-là. Ce n'est pas comme ça. Nous, c'est rare qu'on bloque, on arrive toujours à négocier. Faire un mouvement de grève ça sert à quoi ? L'ouvrier va être dehors, déjà qu'ils sont sous-payés ⁴⁷... »

Les militants partageant cette représentation de l'autonomie sont plus souvent des néo-adhérents dans le privé, qu'Arthur Nouaillat dans sa

46. E31 : femme ; Fédé ; services ; ex-FO.

47. E14 ; homme ; UL ; services ; ex-CFDT.

Graphique 1. Le sens donné à l'autonomie



Note : Total supérieur à 100 %, deux réponses possibles.
Source : enquête Orseu, 2015.

typologie de militants qualifie d'« ambassadeurs » de l'Unsa : ils survalorisent cette idée d'autonomie et participent à l'effort de développement de l'Unsa. Une autre approche de l'autonomie, que l'on retrouve dans le secteur privé mais surtout dans le public, est *a contrario* repliée sur une défense corporatiste de son propre syndicat. L'autonomie est alors vue *comme un centre de services* : l'union procure des ressources extérieures à une action volontairement repliée sur des enjeux locaux. Les militants qui ont ce profil corporatiste s'investissent peu dans le syndicat, par exemple au niveau des unions territoriales ; ils connaissent peu l'histoire de l'Unsa. L'autonomie est instrumentalisée à des fins fonctionnelles. La représentativité locale prime sur les enjeux de la représentativité nationale. Un dernier profil correspond à des militants plus anciens : il s'agit d'un profil plus politisé, qui investit l'autonomie *dans sa dimension politique*. L'autonomie a ici une valeur en tant que telle, au même titre que la laïcité ou la solidarité par exemple. On peut la saisir dans une revendication d'indépendance par rapport aux partis politiques ou à un « centre » syndical. Cette figure de l'autonomie dépasse les seuls aspects organisationnels ou fonctionnels abordés dans les deux premiers cas de figure et lui insuffle une dimension idéologique. Au final, dans le secteur privé, les adhérents en provenance d'autres syndicats, dont les trajectoires militantes sont marquées par des bifurcations, vont ainsi se distribuer entre lectures plus politisées, plus organisationnelles ou fonctionnelles de l'autonomie.

La notion d'autonomie constitue au final une ressource formant une « clef de voûte », permettant à l'organisation de tenir debout (Sainsaulieu, 1998), lui assurant une cohérence interne. La valorisation de cette idée d'autonomie et en creux la critique du manque d'autonomie des centrales syndicales forment ainsi un ressort de la mobilisation militante, à l'instar dans le passé des mobilisations dans la judiciarisation de l'action en matière de représentativité. Les congrès successifs de l'Unsa font de l'autonomie la force identitaire centrale du syndicat et un élément du discours. En faisant de l'autonomie sa marque distinctive, l'Unsa cherche à attirer des militants (néo-militants ou militants en rupture avec d'autres organisations) autour d'un logiciel réformiste, là où un autre syndicat *outsider* comme Solidaires valorise également l'autonomie autour d'une idéologie plus contestataire. L'autonomie est en effet un ressort également valorisé par d'autres syndicats. Il y a certainement une logique à l'œuvre dans le fait de représenter ses concurrents sur le mode du « repoussoir ». Bérout et Denis (2013:262) utilisent ce terme dans le cas du développement des syndicats Solidaires, qui s'opposent au syndicalisme professionnalisé et institutionnalisé incarné par la figure de certains permanents de branche. La position de *challenger* est renversée comme une force voire un avantage concurrentiel dans la course à la représentativité, par opposition à des syndicats institutionnalisés qui formeraient un syndicalisme rejeté.

Les syndicats Unsa et les stratégies d'alliance

Dans cette analyse des formes de développement de l'Unsa dans le sillage de la loi de 2008, à côté de la dimension « transferts de militants » qui est importante, une autre forme de recomposition syndicale dans laquelle l'Unsa joue un rôle est celle des alliances syndicales lors des élections de représentants de personnel. Dans son bilan de la loi de 2008, le ministère du Travail observe également un élément central, à savoir la croissance du nombre de listes communes par rapport au dernier cycle électoral d'avant 2008⁴⁸. En 2013, dans 17 % des cas, l'Unsa a présenté des listes communes, Solidaires dans 13 %. La stratégie d'entrée des syndicats *outsiders* – ainsi que de « petits » syndicats menacés par la loi comme la CFTC (9 %) – passe donc par la liste commune (la CGT et la CFDT font des listes avec d'autres syndicats dans 6 % des cas à titre de comparaison). Au niveau national, les données du ministère indiquent que les alliances les plus fréquentes sont entre la CGT et la CFDT (13 % des cas). Cependant, ce résultat est biaisé car ces deux syndicats bénéficient d'un effet de masse, étant implantés dans un plus grand nombre d'établissements. En conséquence,

48. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Commission nationale de la négociation collective, *Rapport sur l'application des dispositions de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 relative à la démocratie sociale et de la loi n° 2010-1215 du 15 octobre 2010 les complétant*, 16 décembre 2013.

ils représentent en volume le cas de figure le plus élevé (231 situations repérées dans le fichier Mars, soit 13 % des cas de listes communes). Le second type d'alliance la plus fréquente est entre l'Unsa et la CFE-CGC (146 listes communes, 8 % des cas). La proximité entre la CFE-CGC et l'Unsa perdure donc, malgré l'échec des tentatives de rapprochement au niveau national. Ceci confirme ce que nous évoquions plus haut, à savoir que la loi de 2008 favorise davantage les rapprochements entre syndicats « par le bas », c'est-à-dire dans le cadre d'intersyndicales dans les entreprises, que « par le haut », c'est-à-dire dans le cadre de rapprochements organiques entre états-majors. Comme l'écrivent Bérout et Yon (2011), « on peut faire l'hypothèse que la nouvelle législation incite les syndicats à des alliances plutôt qu'à des regroupements organiques. (...) Le report à 2013, voire à 2017, du couperet de la perte de représentativité pour les confédérations et les fédérations n'incite pas à des rapprochements rapides. Au regard de ces échéances, on peut cependant imaginer que la conscience de nécessaires rapprochements monte en puissance avec le temps. »

Notre échantillon intègre trois cas de listes communes associant l'Unsa à un ou plusieurs autres syndicats. Ces cas d'études montrent bien la spécificité de chaque cas d'alliance. Les configurations d'entreprises et les trajectoires de dialogue social sont décisives dans la constitution de listes communes. Dans les trois cas, un historique de conflit ou de plan social est à l'origine d'un rapprochement entre syndicats. Dans une de ces entreprises, la liste commune permet aux syndicats présents de réorganiser à leur guise une sorte d'irréfragabilité locale et de mise à distance de la logique électorale. En effet, en se présentant à quatre sans concurrents, chaque syndicat repart avec 25 % des voix et donc une « unité » identique de représentativité, à la manière de l'ancien système où chaque syndicat présumé représentatif valait finalement autant que les autres. Ceci peut être vu comme une façon de déjouer les pièges de la mesure d'audience ou de « neutraliser le nouveau cadre juridique » (Bérout, Yon, 2013:2). Le délégué Unsa l'explique en parlant de « mise à l'écart du vote » et de « retour à un système antérieur en quelque sorte ». L'ancienneté et les relations interpersonnelles (la déléguée FO est l'épouse du délégué Unsa...) sont les ressorts principaux de l'action dans cette intersyndicale : « Le travail ce sont trois délégués historiques qui le font, CGC, Unsa et FO. » La signature d'accords se fait également de façon consensuelle. Cette règle de l'unanimité *rejette* la prise en compte des résultats électoraux.

« Depuis 2010, soit tout le monde signe ensemble, soit personne ne signe. On n'a pas à mesurer la représentativité en comptant qui signe ou pas. Un accord doit faire 30 %, donc il faudrait deux organisations syndicales qui signent ⁴⁹. »

49. E3 ; homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; industrie ; ex-SNPADVM.

Dans d'autres cas, les alliances sont motivées par des protections vis-à-vis de la concurrence ou par des motifs interpersonnels. Par exemple dans le cas d'une entreprise pharmaceutique, l'ancienneté d'une syndicaliste Unsa, issue de l'ancien syndicat autonome des visiteurs médicaux et avec une forte ancienneté (et l'expérience de plans sociaux) lui permet de fédérer autour d'elle les militants plus jeunes et moins expérimentés de deux syndicats (CGT et CFE-CGC), face à un autre syndicat autonome *challenger* décrit comme particulièrement virulent. Dans une dernière entreprise, la loi de 2008 est directement décisive dans la logique de rapprochement, car elle oblige des syndicats de métier à s'adosser à des syndicats interprofessionnels, dont l'Unsa, pour conserver leur représentativité. Ces rapprochements ont été facilités par une expérience d'intersyndicale lors d'une importante grève qui s'est produite également en 2008.

Les militants de l'Unsa interrogés dans le questionnaire partagent avec la direction du syndicat une vision positive des alliances. Pour Alain Olive, ancien secrétaire général, le rassemblement est dans l'ADN de l'Unsa : « Notre ADN syndical nous pousse aux rassemblements, aux coopérations. Le repli identitaire et frileux n'est pas dans notre nature. Je dirais même que tout repli identitaire nous est étranger et en contradiction avec les valeurs et les pratiques que nous défendons ⁵⁰. » Cette logique est partagée par le terrain. « Je prône des alliances ou des ententes, ça correspond bien à l'Unsa », nous dit un RSS ⁵¹, mais sans résultat dans sa propre entreprise pour le moment. Selon notre enquête, environ un militant sur quatre du secteur privé pense que la loi de 2008 va pousser à des regroupements au niveau national ou dans l'entreprise.

Le questionnaire incluait également des questions sur la proximité avec d'autres syndicats. Nous avons posé la question suivante : « Avec quel syndicat seriez-vous prêt à faire une alliance électorale dans votre entreprise ? » La première modalité de réponse reste « aucun autre syndicat » pour 45 % des répondants. Suivent les trois syndicats habituellement rangés dans le camp réformiste : la CFDT (28 %), la CFE-CGC (18,6 %) et la CFTC (17,3 %). Les syndicats à l'opposé habituellement rangés dans le camp contestataire recueillent 10 % ou moins des réponses (FO : 10,3 %, CGT : 9,7 %, Sud : 5,7 %).

II.4. La structuration interprofessionnelle de l'Unsa, au défi de la quête de la représentativité

Le défi actuel du développement de l'Unsa est ainsi sa capacité à étendre sa base d'implantation, ce qui renvoie en interne à la capacité de l'organisation à se structurer au niveau interprofessionnel. La loi de 2008 oblige

50. A. Olive, rapport moral, congrès de Pau, *Unsa Magazine*, décembre 2009.
51. E23 ; homme ; services.

L'Unsa à rationaliser son organisation dans le but d'augmenter sa présence sur le terrain et d'amplifier ses résultats électoraux. Les succès dans les entreprises doivent beaucoup au travail de terrain des militants, tel qu'on l'a évoqué jusqu'à présent, mais également à une organisation sous-jacente. Union de syndicats autonomes, l'Unsa est ainsi poussée par les évolutions juridiques à se renforcer au niveau des fédérations mais aussi à un niveau interprofessionnel, nationalement et localement. La mise en place du plan d'action Ambition 2017 évoqué auparavant interroge ainsi les liens entre les organisations syndicales autonomes (OSA) et ces structures fédérales et interprofessionnelles.

Une logique d'efficacité et d'unité

Comme les autres OS au niveau national, elle se place ainsi dans une *logique d'efficacité*, dans un « système » régi par le chiffre – c'est-à-dire passer la barre fatidique des 8 % ou des 10 %. Pour Bérout et Yon (2013), ce cadre produit une injonction à la « rationalisation » de l'action syndicale. Cette rationalisation se produit de différentes façons selon les organisations syndicales ; elle bouscule leurs organisations. Au sein d'une organisation confédérale comme la CFDT, la stratégie de développement fait l'objet d'une véritable théorie interne. Ce processus s'appuie sur une démarche de professionnalisation des militants, l'appareil confédéral étant pivot dans le travail d'« adaptation des structures » et d'« alignement » des militants (Guillaume, 2014). Par contraste, une organisation plus récente telle que Sud-Solidaires est amenée à définir elle-même sa propre approche : « Solidaires n'a jamais eu une politique très élaborée de développement, se contentant d'accueillir les équipes qui, peu à peu et en nombre limité, la rejoignaient et dont elle connaissait le plus souvent l'histoire (anciens de la CFDT et parfois de la CGT) » (Bérout, Denis, 2013:260). À un niveau organisationnel, Solidaires est ainsi obligé de se rationaliser : par exemple, répertorier systématiquement leurs bases d'adhérents, bien gérer le dépôt de statuts, etc., ce qui ne fait pas partie « de la culture de l'organisation, où une certaine conception de l'autonomie domine. » Ces mêmes problématiques traversent l'Unsa, elle aussi marquée comme Solidaires par la faiblesse du nombre de permanents à temps plein, qui réduit les possibilités de suivi.

L'après-2008 a conduit l'Unsa à structurer son développement selon une logique d'« ordre de marche » et de jeu collectif. Le plan d'action Ambition 2017 mentionne le terme de « contrat » entre les OSA et l'Union nationale, qui illustre le lien et le projet commun entre le terrain et l'organisation.

« Il s'agit maintenant de passer aux actes. Toute l'organisation, toutes les structures de l'Unsa (territoriales ou professionnelles) comme tous nos syndicats et fédérations adhérentes doivent se mettre en situation de remplir le contrat que nous nous sommes collectivement fixé. Il nous faut

pratiquement, avec méthode, mettre en œuvre un développement dynamique de l'Unsa dans tous les secteurs. *Il faut que tous nos actes syndicaux soient tous tournés vers l'avenir de l'Unsa et sa représentativité* » (circulaire Ambition 2017, souligné dans l'original).

L'autonomie peut en effet être perçue par endroits comme synonyme de corporatisme, comme nous l'avons vu plus haut. Le lien entre le « bas » et le « haut » peut ainsi parfois être très ténu. L'autonomie plus ou moins fortement revendiquée des fédérations et syndicats au sein de l'Unsa peut conduire certains à rechercher avant toute chose une représentativité locale (branche ou entreprise). Cela s'illustre par certaines formes possibles de résistance devant ce qui est un instrument du processus de rationalisation, à savoir la dénomination des sections. Cette question est assez sensible au sein de l'Unsa. Comment appeler un syndicat ou une section syndicale d'entreprise ? À l'origine, l'Unsa est issue d'un *mélting-pot* de syndicats autonomes ayant des noms hérités d'un historique singulier, corporatif ou local. Progressivement, l'Unsa s'est structurée nationalement en créant des pôles et fédérations portant toutes un nom semblable : Unsa Éducation, Unsa Transport, Unsa Santé-sociaux, etc. Les sections d'entreprise sont invitées à se prendre un nom de la forme *Unsa-nom de l'entreprise* pour renforcer la visibilité nationale de l'Unsa – et indirectement produire un effet de corps sur les militants –, mais aussi pour des raisons d'efficacité. Le comptage ministériel réalisé à partir des milliers de procès-verbaux d'élections d'entreprise s'appuie sur les noms des sections d'entreprise pour attribuer les voix à l'Unsa, nationalement... ou bien à un seul syndicat autonome présent dans une seule entreprise. Cette problématique de la dénomination est donc loin d'être anodine ; touchant aux noms des syndicats, elle questionne directement leur identité de syndicats autonomes⁵². Ces formes de résistance à la structuration syndicale avaient été raillées par Luc Bérille dans une intervention à la tribune du congrès de Montpellier – il évoquait des syndicats « Théodule » qui affirment avec force leur autonomie mais ne jouent pas le jeu du développement de l'Unsa, ne voulant surtout pas s'appeler « Unsa Théodule⁵³ ». Un militant Unsa interviewé reprend la même rhétorique et cite quelques cas de syndicats « ne jouant pas le jeu collectif ». Il attend sur ce point « des consignes plus fortes du national » : « Je n'irai pas rogner sur l'autonomie, mais il faudrait un minimum de rigueur dans l'organisation⁵⁴. »

« Jouer le jeu collectif » représente une évolution culturelle loin d'être neutre pour l'Unsa. La mise en rationalité de l'organisation Unsa produit alors nécessairement des cas locaux de divergence avec cette approche

52. On retrouve une même difficulté d'homogénéisation des noms – et de souci d'autonomie – dans des organisations patronales comme le Medef (Giraud, Healy, 2015).

53. Prise de notes personnelle, congrès de Montpellier, 30 mars-1^{er}-2 avril 2015.

54. E18 : homme ; DS, élu Comité central d'entreprise.

collective et des résistances autonomistes. C'est à cette tension entre autonomie et jeu collectif que le modèle organisationnel présent et futur de l'Unsa doit désormais répondre. Comme le dit un RSS Unsa passé par la CFTC :

« Au niveau national, il y a toujours les deux forces centrifuge et centripète entre l'autonomie et la centralisation. C'est ce que je ressens dans certaines publications ou dans les congrès. Il y a toujours l'interrogation de savoir s'il y a un peu plus de souplesse à lâcher sur l'autonomie pour permettre une action plus pyramidale. C'est des fois ce qu'on ressent, c'est un peu antinomique avec ce qui a permis à l'Unsa de grossir, à un moment donné on se demande s'il ne faut pas une structure pyramidale pour solidifier l'ensemble ⁵⁵. »

Le développement des niveaux interprofessionnels territoriaux

Un autre défi attend l'organisation dans sa politique d'implantation, à savoir le développement des niveaux interprofessionnels territoriaux (on inclut ici l'ensemble des unions locales, départementales et régionales de l'Unsa). Au niveau de ces unions territoriales, la mise en place du plan d'action Ambition 2017 s'analyse comme un mélange de rationalisation et de débrouille. La mise en œuvre des consignes nationales doit composer avec les (faibles) moyens humains et financiers du syndicat ⁵⁶. Il convient également ici d'interroger les aspects plus culturels, liés à l'attachement à l'autonomie. Comme l'avait noté Yon (2013), « l'intégration confédérale [de l'Unsa] est faible, l'organisation revendiquant son attachement au principe de l'autonomie des syndicats et fédérations. Les responsables interprofessionnels n'ont aucune prérogative particulière sur les organes professionnels et ne peuvent par conséquent disposer d'aucune vision globale de leur organisation ». Ceci nous est confirmé par des responsables territoriaux, par exemple ce secrétaire d'UD qui ne dispose d'aucun moyen de comptabilité des sections créées dans son département, autre que par les relations interpersonnelles (ce sont les fédérations qui réalisent cette comptabilité et ne transmettent pas d'informations aux niveaux locaux). L'Unsa s'est constituée fortement sur la base de fédérations et d'OSA puissantes et n'a qu'imparfaitement investi ce niveau interprofessionnel local. Certaines structures territoriales restent encore fortement marquées par le syndicalisme enseignant et ses propres préoccupations. Or, l'expérience montre que le niveau local est un relais important des tentatives d'implantation. Alors

55. E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC.

56. Dans les unions territoriales interprofessionnelles, la réalité est celle d'une structuration inachevée et d'une injonction à rationaliser le travail sur une base militante encore faible. Pour citer quelques extraits d'entretien : « Le projet Ambition 2017 est vraiment trop ambitieux, on n'a pas beaucoup de militants, on est à trois, quatre, cinq sur certains dossiers » (E36 : femme ; responsable d'UD ; éducation) ; « L'UNSA n'étant pas un grand syndicat au niveau national, les présences au niveau départemental sont faibles. Ce ne sont pas des grandes réunions, il y a beaucoup de retraités... » (E9 : homme ; RSS ; industrie ; ex-CFTC) ; « Nous on est derrière, on fait ce qu'on peut avec les moyens qu'on a, les moyens humains et financiers. Nous à l'UL on n'a que la subvention municipale, on n'a pas de salariés. À côté l'UTI CFDT ils ont neuf salariés. L'UL CGT a trois salariés » (E35 : homme ; responsable d'UL ; éducation).

que le plan de développement national insiste sur l'idée de « démultiplier la force de frappe » du syndicat (« chaque syndicat de l'Unsa d'un département devient un VRP de l'Unsa et joue sur son réseau de proximité »), la réalité est davantage celle d'un travail fait de bénévolat et de débrouillardise. Cette idée d'action par la proximité est revenue dans de nombreux entretiens. L'idée de la « petite touche », du contact, du bouche-à-oreilles, est valorisée, mais ses effets sont-ils suffisants face à l'ambition du plan de développement ? Reste que le mot d'ordre de la « démultiplication » *via* la création de sections a été solidement intégré à l'action syndicale au quotidien.

« Avec les créations de sections, c'est une marche. Parce qu'il ne faut pas rêver, s'il n'y a pas de sections Unsa, il n'y a pas de vote, on ne peut pas récupérer des voix ⁵⁷. »

« On crée une à deux sections par mois, je crois que c'est un bon rythme mais tout est relatif, je ne sais pas par rapport aux autres syndicats. On progresse, on travaille sur la visibilité ⁵⁸. »

« La loi de 2008 permet de s'implanter dans la chimie, avec la désignation de RSS. On a un bon relais avec [le responsable de la fédération], il fait des tours de France, à chaque fois il revient avec une ou deux sections ⁵⁹. »

Ces différents extraits d'entretiens montrent bien la transformation progressive des acteurs fédéraux et interprofessionnels en véritables « entrepreneurs » Unsa. La course à la représentativité pourrait être un nouveau temps collectif important dans la dynamique de structuration de l'Unsa. Benoît Verrier (2006) a souligné combien la présentation de listes aux élections prud'homales de 2002 avait constitué un premier moment dans la « fabrication d'entrepreneurs Unsa ». Il s'agissait d'un moment où les logiques propres à différents syndicats autonomes hétérogènes évoluaient dans le sens d'une conversion à l'interprofessionnel. Le scrutin de 2002 avait permis à l'Unsa de se construire un réseau national et une dimension interprofessionnelle. Le résultat surprise, plus élevé que ce qui avait été espéré (5 %), était analysé alors comme un forme de « fabrique de l'interprofessionnel en pratiques » par l'auteur. Un responsable de l'époque, cité par Verrier, expliquait que « le but, en 2002, c'était d'avoir des voix, pas des élus, mais des voix pour gagner la représentativité ». Cette étape dans le développement de l'Unsa a été analysée comme l'affirmation d'une autorité centrale et du développement d'un sens interprofessionnel. La course à la représentativité pourrait constituer ainsi, quelques années plus tard, une nouvelle dynamique collective investissant le champ non pas de la présentation sur des listes prud'homales, mais de la constitution de sections en vue de se présenter aux élections professionnelles. L'action est donc plus complexe : il ne suffit pas de se présenter sur une liste, il faut monter une section dans

57. E35 ; homme ; responsable d'UL.

58. E13 ; homme ; secrétaire général ; ex-CFTC.

59. E3 ; homme ; DS, DUP, Bureau fédéral ; ex-SNPADVM.

l'entreprise. La période actuelle renforce la construction d'un centre syndical, en appui aux sections locales et aux fédérations, agissant de plus en plus comme un cadre dans lequel l'autonomie des syndicats peut s'exprimer. Dans ce contexte, l'accueil de militants transférés d'autres syndicats représente une ressource. La formation syndicale de ces syndicalistes a déjà été opérée : tout l'enjeu du modèle autonome de l'Unsa est d'assurer ensuite leur formation aux valeurs du syndicat dans le respect de leurs prises de position.

Conclusion

C'est dans ce contexte associant *foi dans l'avenir* (selon notre questionnaire, 53 % des interviewés pensent que la loi de 2008 va contribuer à l'émergence de l'Unsa) et *nécessité de se structurer* que se situe aujourd'hui l'Unsa. Syndicat né d'une tradition autonomiste issue de la fonction publique, l'Unsa fait évoluer son modèle au contact des enjeux liés à son développement dans le secteur privé. La nature composite « public/privé » du syndicat reste à analyser plus avant dans la compréhension des défis organisationnels qui l'attendent. De même, l'étude appelle à des prolongements quant aux *façons de faire* des syndicats Unsa au quotidien. Au-delà de l'exacerbation de la notion d'autonomie dans les discours et entretiens, il reste à observer plus avant comment celle-ci fonctionne et fait face à de multiples contradictions. Des méthodologies complémentaires, par le biais d'observations et d'immersions au plus long cours, pourraient ainsi se révéler intéressantes. La logique de subsidiarité correspondant au fonctionnement de l'autonomie nécessite des ressources et des capacités d'action, et celles-ci vont être très variables en fonction des environnements (grandes/petites entreprises, parcours des militants, formation, qualité du dialogue social dans l'entreprise, contexte social, etc.). Étudier l'autonomie *en action* permettrait ainsi de distinguer différents modèles de fonctionnement du syndicat, et de possiblement identifier des modes d'action alternatifs ou des façons de faire plus classiques. Une question qui reste à traiter, par la poursuite de l'observation du fait syndical en entreprise, consisterait ainsi à mettre à l'épreuve cette référence identitaire de l'autonomie et de voir comment celle-ci parvient à construire une cohésion collective. Investir davantage le contexte dans lequel se placent les militants pourrait conduire à relativiser la prégnance des étiquettes syndicales derrière des stratégies déployées, qui traversent les organisations en lice. Nous avons insisté dans la première partie sur une certaine forme de socialisation à la position d'*outsider*. Toutefois, si l'Unsa en tant qu'union est bien un *challenger* au niveau national dans la course à la représentativité, cette position d'*outsider* (et les logiques d'insertion qui vont avec) ne convient pas pour les syndicats Unsa représentatifs au niveau des établissements et des entreprises.

En partant du matériau constitué par des entretiens dans le secteur privé, l'article a insisté sur les motivations conduisant de nombreux militants à quitter

leur confédération d'origine pour rejoindre l'Unsa. Nous avons présenté la doctrine d'implantation de l'Unsa. L'atteinte de la représentativité nationale passe par le développement de sections en entreprise. En étant présent dans le plus grand nombre d'établissements, l'Unsa élargit sa base et peut donc attirer des votes. L'Unsa est aujourd'hui bénéficiaire de transferts de militants qui, à l'image du vote pour la nouvelle « marque » Unsa, sont fondés en partie sur un effet nouveauté, et plus structurellement sur un couple désaffection pour les centrales syndicales/recherche d'une approche syndicale plus autonome. Il faut bien entendu mettre ce double discours à l'épreuve des faits. Dans un contexte de représentativité désormais « conquise », l'Unsa s'investit donc dans une logique de conquête complexe au niveau des entreprises. Cette logique de développement est cohérente avec le projet subsidiaire de cette union. Elle valorise une approche vertueuse fondée sur l'exemplarité, le travail au quotidien des élus et la différence, mais reste hautement complexe et sensible au manque de moyens. Toutefois, il ne faut pas manquer de relativiser les conquêtes réalisées : certes l'Unsa se développe, ce dont se réjouit le syndicat en notant la progression du nombre de suffrages recueillis, y compris dans l'élection spécifique aux TPE ⁶⁰, « dans un paysage syndical où les variations sont de faible ampleur et les évolutions lentes ⁶¹ ». Mais ce développement ne se produit pas dans l'ensemble du mouvement syndical. Si la représentativité passe désormais par des règles arithmétiques précises, la substance même du fait représentatif des syndicats reste encore fortement interrogée. Les syndicats qui gagnent leur légitimité dans les urnes ressortent plus légitimes de par ce processus même, mais le fait syndical dans son ensemble en sort-il plus légitime et renforcé ? À l'image d'un « jeu de taquin », comme l'évoque un responsable fédéral rencontré, rien n'indique que la progression d'un « petit » syndicat comme l'Unsa soit le signe d'un renforcement de l'engagement syndical.

60. Lors de l'élection destinée aux salariés des TPE et employés à domicile comptant pour l'appréciation nationale de la représentativité, et dont les résultats ont été connus en février 2017, l'Unsa a réalisé un bond important de plus de 5 points, passant de 7,3 % pour le précédent scrutin de 2012 à 12,5 % des suffrages. Elle talonne FO à la quatrième place, la CGT et la CFDT occupant les deux premières. L'Unsa est le seul syndicat à progresser en pourcentage et en nombre de voix. Mais ce scrutin a surtout été marqué par une participation en déclin et extrêmement basse (7,35 %).

61. Communiqué de presse, 31 mars 2017.

Références bibliographiques

- Andolfatto D. (2016), « L'état du syndicalisme en France », *Cahiers français*, n° 393, p. 64-70.
- Andolfatto D., Dessen M. (2012), « Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension », *Travail et Emploi*, n° 131, p. 75-88.
- Andolfatto D., Labbé D. (dir.), Bevort A., Cardot C., Casula M., Choffat T., Henry G., Matuszewicz R., Paccou F., Pons P., Rey A., Sabot J.-Y., Verrier B. (2007), *Les syndiqués en France : 1990-2006*, Rapport pour la Dares, mai.
- Bérout S., Denis J.-M. (2012), « Le développement interprofessionnel de Solidaires : entre volonté d'expérimentation et reproduction du "modèle" confédéral », *La Revue de l'IREN*, n° 75, p. 67-92.
- Bérout S., Denis J.-M. (2013), « Les nouvelles règles de représentativité au service du développement syndical ? L'exemple de l'Union syndicale Solidaires », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 246-267.
- Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Thibaut M. (2011), *L'Union syndicale Solidaires : Une organisation au miroir de ses militants. Profils, pratiques, valeurs*, Rapport de recherche, US-Solidaires/Triangle, Université Lyon 2, février.
- Bérout S., Garibay, D. (2004), *Enquête sociologique sur les délégués du 47^e Congrès confédéral de la CGT (24-28 mars 2003)*, IRES-CGT.
- Bérout S., Yon K. (dir.), Dessen M., Gantois M., Guillaume C., Kesselman D. (2011), *La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique*, Rapport pour la Dares, février.
- Bérout S., Yon K. (dir.), Denis J.-M., Gantois M., Guillaume C. (2013), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars.
- Béthoux E., Desage G., Mias A., Péglise J. (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin.
- Biétry F. (2007), « L'adhésion au syndicalisme autonome en France : Récits de pratiques de militants Sud », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 62, n° 1, p. 118-142.
- Chatriot A. (2015), « La représentativité des acteurs syndicaux dans l'œuvre de Pierre Rosanvallon », Al-Matary S., Guénard F. (dir.), *La démocratie à l'œuvre. Autour de Pierre Rosanvallon*, Paris, Éditions du Seuil, p. 127-141.
- Cothenet A., Dirringer J. (2014), « L'influence de la loi du 20 août 2008 sur l'exercice du droit syndical d'entreprise : étude juridique empirique de quelques accords de droit syndical », in Hege A. (dir.), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives de travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, Rapport de recherche de l'IREN pour la CGT, septembre, p. 118-208.
- De Comarmond L. (2013), *Les vingt ans qui ont changé la CGT*, Paris, Denoël.

- Delmas C. (2015), « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC. L'entreprise comme espace de référence », *Travail et Emploi*, n° 144, p. 31-59.
- Denis J.-M. (2003), « Les syndicalistes de Sud-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 3, p. 307-325.
- Denis J.-M. (2015), « L'Union Syndicale Solidaires : une organisation spécifique jusque dans ses congrès ? », *Socio-Logos* [En ligne], n° 11.
- Denis J.-M., Thibault M. (2014), « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 117-131.
- Dirringer J. (2016), « L'esprit du dialogue social : de la loi du 20 août 2008 aux accords collectifs relatifs au droit syndical et à la représentation des salariés », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 125-151.
- Farvaque N. (2016), *L'impact de la loi de 2008 sur la représentativité syndicale dans le secteur privé : études de cas à partir de l'Unsa*, Rapport présenté par le Centre Henri Aigueperse/Unsa Éducation avec le concours financier de l'IRES, Orseu, février.
- Farvaque N., Nouaillat A. (2017), *L'Unsa : une organisation au prisme de ses militants. Sociologie de l'autonomie syndicale*, Rapport présenté par le Centre Henri Aigueperse/Unsa Éducation avec le concours financier de l'IRES, Orseu, à paraître.
- Ferhat I. (2014), « Les mutations des fédérations enseignantes au prisme de la formation : entre prospection de militants et promotion d'un "syndicalisme de services" », in Ethuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Giraud B., Healy A. (2015), « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services : l'offre de services dans le travail de recrutement local des patrons », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 98, p. 19-48.
- Guillaume C. (2013), « L'assurance, une branche en quête de définition », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 10-32.
- Guillaume C. (dir.) (2014), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2014), « Les pratiques des acteurs après la loi de 2008 : résultats d'une enquête sociologique », in Hege A. (dir.), *L'influence de la loi du 20 août 2008 sur les relations collectives de travail dans les entreprises. Enquête sociologique et analyse juridique*, Rapport de recherche de l'IRES pour la CGT, septembre, p. 11-106.
- Hege A., Dufour C., Kahmann M. (2016), « La loi du 20 août 2008 et les fondements de la représentation syndicale », *La Revue de l'IRES*, n° 87, p. 95-123.
- Mouriaux R. (2007), « Les règles de la représentativité, conséquence et cristallisation du pluralisme syndical en France », Colloque de l'Institut d'histoire sociale de la CGT, « Unité syndicale : fatalité de la division ? France (1943-1995) », Montreuil, 28-29 novembre.

- Nouaillat A. (2016), *Entre union et autonomie. Analyser et comprendre les dynamiques de l'Unsa au prisme de ses militants, de ses valeurs et de son organisation*, mémoire de Master 2, Université de Lille-1-Orseu.
- Pernot H. (2002), « Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste », *Mouvements*, n° 19, p. 120-125.
- Qu'est-ce que l'Unsa ?* (2005), 2^e éd., Paris, L'Archipel.
- Sainsaulieu I. (1998), « La Fédération Solidaire unitaire démocratique des PTT (Sud-PTT) : le creuset d'une contestation pragmatique », *Revue française de science politique*, vol. 48, n° 1, p. 121-141.
- Tusseau G. (2005), « À propos de la représentativité syndicale. Réflexions autour de l'arrêt du Conseil d'État Ass. du 5 novembre 2004 Union nationale des syndicats autonomes, req. n° 257878 », *Revue du droit public de la science politique en France et à l'étranger*, n° 4, p. 1-36.
- Verrier B. (2006), *L'Unsa : organisation et audience*, Rapport de recherche pour la Dares, Université Nancy 2.
- Yon K. (2008), *Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Éléments pour la sociologie d'un « monde de pensée »*, Thèse de doctorat, Université Paris I, novembre.
- Yon K. (2013), « Les unions syndicales interprofessionnelles face à la réforme de la représentativité : carrefours ou centres névralgiques ? », in Bérout S., Yon K. (dir.), *Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles*, Rapport pour la Dares, mars, p. 179-222.

Annexe. Tableau des entretiens

	Sexe	Fédération	Responsabilités interpro.	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Intervient-il d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Industrie													
E1	F	Unsa Chimie-Pharma		470	52		CE, CHSCT	Unsa, CGT et CFE-CGC = 18 % (liste commune); USAPIE : 42 %		FO, CFTC	SNPADVM	1995 *	Délégué médical
E2	H	Unsa Chimie-Pharma		360	58	Bac+2	DS, DP suppl Ex-secr CE-CHSCT	100 %		FO, CFTC	SNPADVM	2003 *	Délégué médical
E3	H	Unsa Chimie-Pharma	Fédé	150	57		DS, DUP, bureau fédé	Unsa, CFDT, FO et CFE-CGC = 25 % (liste commune)		CGT, CFTC	SNPADVM	2003 *	Délégué médical
E4	F	Unsa Télécoms	National	9300			Ex-DP-CE, RSC permanente Auj secr nationale	29 %	CFE-CGC (30 %), CFDT (25 %), CGT (10 %)	FO, CFTC	Syndicat autonome	2003	Chargée de communication
E5	H	Unsa Chimie-Pharma		1200	30	Bac+2	DP CE DS	20 %	CFDT (36 %), CFE-CGC (43 %)	FO, CFTC	-	2011	Responsable commercial grands comptes
E6	H	Unsa Industrie		7600	46	Bac+5	DS, CHSCT, suppl CE	32 %	National : CFE-CGC, CFTC, CFDT, CGT		-	2012	Cadre
E7	F	Unsa Chimie-Pharma	Fédé		54	Bac+2	RSC	42 %	Syndicat libre : 42 %, CFE-CGC (16 %)	CGT, CFDT	-	2002	Déléguée médicale
E8	H	Unsa Industrie	Fédé	5500	55		Secr syndicat du Verre Ex-CE, DS	28 %	CGT (25 %), FO, CFDT, CFTC		Syndicat autonome	2010	
E9	H	Unsa Industrie		5000	52		RSS, ex DP, ex-DSC (pour d'autres OS)	Non sur l'UES (8 %), Oui sur 3 éts (53 % sur l'éts de l'interviewé)	CGT, CFDT, CFE-CGC, Sud		CFTC	2009	Technicien métallurgiste
E10	H	Unsa Chimie-Pharma	Fédé	-	57		Secrétaire fédéral				SNPADVM		Ancien délégué médical
E11	H	Unsa Industrie	Fédé	-	39	Bac+5	Secrétaire fédéral				CFE-CGC		
E12	H	SPECIS		17000	41	Bac+5	CHSCT, DS	Dépend des établissements	CFDT, CGT, CFE-CGC			2006	Ingénieur informatique

Sexe	Fédération	Responsabilités interpro.	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Interviés a connu d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Industrie												
E13 H	SPECIS		-	42	Bac+5	Secrétaire général				CFTC	2006	Ingenieur informatique
Services												
E14 H	Unsa Transport	UL	190	46		DS, DP, (ex-RSS)	11 %	CFDT (41 %), FO (31 %), CGT	CGT, CFTC	CFDT	2011	Manutentionnaire
E15 H	Unsa Transport	UL	4500			DS, DP, CE, permanent	Sur l'établissement : Unsa (21 %)	CGT (39 %), Sud (21 %), CFDT (11 %)		FMC	1992 *	Cadre
E16 H	Unsa Transport	UR	4500	48		DS, DP, CE Secrétaire régional	Sur l'établissement : Unsa (21 %)	CGT (39 %), Sud (21 %), CFDT (11 %)			2005	Cadre QSE
E17 F	Unsa Transport	UD	220	44	Bac+2	CE	37 %	CFDT, FO	CGT	-	2010	Assistante de direction
E18 H	Unsa Transport	UD	4700	47	Bac	DS, CCE, Détaché temps plein	Ets : 31 % Nat : 13 %	Nat : CGT, FO, CFDT	CFTC	-	1996	Agent de maîtrise
E19 F	Unsa Transport		13700	55		Adm. salariée	Intersyndicale Unsa-SNM/SAC	SNPNC-FO, UNAC-CFE-CGT		-		Hôtesse de l'air
E20 H	Unsa Transport	UD	1800	46		RS au CE	11 %	CGT, CFDT, CFTC	FO, SUD	CGT	2014	AM régulateur
E21 F	Unsa Transport		480	60			42 %	CFDT : 58 %		SNAPCC	2007	
E22 H	Unsa FESSAD		100	35			Oui, données manquantes	FO, CFTC				
E23 H	Unsa FESSAD		20000			RSS	Non sur l'UES (5.5 %). Oui sur des entités (9.97 % sur la plus grosse entité)	Tous les autres syndicats (yc Sud et autonomes)		-	2005	
E24 F	Unsa Commerce et Services		3700	36	Sans	DP, CE, DS	34 %	CFTC, Sud	CFDT, CGT	CFTC	2006	Chef hôteesse
E25 H	Unsa Commerce et Services	Fédéré	500			DS, DP, CHSCT, CE Fédération	64 %	CFDT (25 %)	FO	CFDT		Pâtissier

Sexe	Fédération	Responsabilités Interpro.	Taille entreprise	Age	Diplôme	Mandats	Unsa représentative ?	Autres syndicats représentés dans l'entreprise	Syndicats disparus (perte de représentativité)	Intervient-il dans d'autres syndicats ?	Adhésion Unsa	Métier
Services												
E26	F	Unsa Commerce et Services	50	35	Bac+4	DS, DP	24 %	CFTC, CFDT, FNCR (synd. de chauffeurs)	CFE-CGC, CGT	CFTC	2014	Responsable de magasin
E27	H	Unsa Commerce et Services	15 000	50		DS, ex-secr CE	20 %	CFTC (21 %), FO (47 %)	CGT CFDT, CFE-CFE-CGC	FO	2002	Responsable achats
E28	F	Unsa Commerce et Services	71 000	58	BEPC	Secrétaire générale	Partielle : sur la logistique (18 %) et les distributions (20 %), plus sur les magasins (9,2 %)			CGT, FO	2000	Assistante de direction
E29	F	Unsa Commerce et Services	300	35	Bac+4	CE ; DS				Ex-élu SE	2012	
E30	F	Unsa Commerce et Services	300	34	Bac+5	RSS puis DS					2012	
E31	F	Unsa Banque-Assurance	3 200	54	Bac	CHSCT, ex-DSC, Ex-RSS Bureau de la fédération	20,5 %	CFTC (22 %), CGT (19 %), SNB (16 %), FO (13 %)	CFDT	FO	2011	Chargée de relations clientèle
E32	F	Unsa Banque-Assurance	7 500	45	BEP	CE, COE, DS Bureau du syndicat	25,5 %	CFE-CGC, CFDT, FO, CGT	CFTC	CFDT	2005	
E33	H	Unsa Sécurité	2 200	54	Bac+3	RS au CE Secrétaire général	24 % (1 ^{er})	Sud, CGT, FO, CFDT, CFE-CGC	CFTC	-	2007	Agent de sûreté
E34	H	Unsa Santé-sociaux (privé)	800	54	BAC	DP, Fédération	40 %	FO (31 %), Sud (28 %)	CFDT	CFDT	1999	Brancaudier
Responsables fédéraux ou interpro												
E35	H	Unsa Éducation								-		Enseignant
E36	F	Unsa Éducation		34						-		
E37	H	Unsa Éducation		50						-		

* Date d'adhésion à un syndicat fondateur de l'Unsa en 1992-1993 ou ayant rejoint l'Unsa ensuite (exemple : SNPADVM).

En gris : responsables fédéraux ou nationaux, avec ou sans responsabilité syndicale dans une entreprise.

Cases vides : informations manquantes.

SE : sans étiquette.