

## **Diversité des équipes de délégués et fondements communs de la représentation collective**

### **Comparaisons internationales et retour**

*Christian DUFOUR et Adelheid HEGE<sup>1</sup>*

---

Comment des équipes de délégués parviennent-elles à construire un « pouvoir représentatif » reconnu à la fois par leurs mandants et par leurs interlocuteurs patronaux ? Comment se distinguent-elles les unes des autres de ce point de vue ? Trouve-t-on des principes qui fondent la prétention de certains groupes de salariés à représenter leurs collègues qui soient communs à des espaces sociaux différents, au-delà des différences de règles et de références propres à chacun de ces espaces ?

Pour construire quelques propositions à ce sujet, nous nous appuyons sur des travaux de comparaison internationale des conditions de représentation des salariés, réalisés au cours d'une période de vingt ans, à partir de terrains très divers, dans plusieurs pays d'Europe. Ces enquêtes se sont concentrées dans le secteur privé, dans des entreprises grandes ou petites, de l'industrie ou des services, donneuses d'ordres ou sous-traitantes, très masculines ou fortement féminisées, avec ou sans représentation syndicale.

Les comparaisons internationales des systèmes de représentation ne sont pas rares (par exemple : Lecher, 1985 ; Rogers, Streeck, 1995 ; Traxler, Schmitter, 1995 ; Pichot, 1996 ; Thwaites, 2008). Une certaine tradition s'est formée à ce sujet, essentiellement depuis le début des années 1980, aiguillonnée par la construction européenne. L'originalité de notre démarche a consisté à privilégier la comparaison d'équipes de représentants, d'abord pour assurer la comparaison des systèmes, puis pour comprendre

---

1. Chercheur associé à l'Université d'Avignon, Laboratoire Biens, normes, contrats (EA 3788), et au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) (christianc.dufour@gmail.com) ; Chercheure IRES (adelheid.hege@ires.fr).

les principes de la représentation. Des groupes de représentant(e)s français, italiens, allemands, britanniques, espagnols, basques, belges et autrichiens, nous ont servi de guides pour comprendre comment ils exerçaient leurs mandats, toujours sous des conditions spécifiques. Plus récemment, des enquêtes ont été menées en Amérique du Nord.

Ces travaux mettent évidemment l'accent sur l'importance des structures formelles dans lesquelles s'insère l'acte de représentation – qu'il s'agisse de cadres légaux serrés, comme en Allemagne, en France ou en Espagne, ou de maillages plus autonomes, comme en Grande-Bretagne ou en Italie. Néanmoins, au long d'enquêtes dans ces pays aux normes inégales, et sur une longue période, nous avons à de multiples occasions été amenés à relever l'importance des contrastes qui existent au sein de chaque pays dans l'exercice des tâches représentatives.

À l'intérieur d'un même pays, l'usage des mêmes instruments produit ainsi des résultats clairement divergents : on trouve des équipes de représentants fortes ou désemparées dans chaque système. À l'inverse, des équipes de représentants qui s'inscrivent dans des environnements institutionnels très différents ne se distinguent guère les unes des autres dans leurs modes de relations avec leurs mandants, dans leur face à face avec l'employeur, dans l'autonomie stratégique dont elles font preuve. On peut être président d'un conseil d'établissement de la métallurgie allemande sans grande influence, et agir efficacement, avec des droits formels plus modestes, sur la cohésion et la combativité d'un collectif de salariées britanniques se rangeant en bas de l'échelle des salaires.

Cette approche s'inscrit à contrecourant des comparaisons qui déduisent des caractéristiques institutionnelles nationales une évaluation des pratiques, de leurs évolutions et de leur capacité de résilience (Thelen, 2009 ; Howell, Kolins Givan, 2011). Les délégué(e)s, leurs collectifs et leurs dynamiques deviennent centraux dans l'analyse des relations professionnelles, au-delà des règles auxquelles ils/elles se réfèrent. Nous en dégageons la conviction que les représentant(e)s et leurs pratiques, plus que les institutions, détiennent la clé des évolutions et adaptations possibles dans une période de transformations lourdes.

Fort de ce constat, l'article qui suit cherche à identifier quelques-uns des principes sociologiques sur lesquels se fondent des groupes de salariés pour assurer la représentation collective de leurs collègues et agir en leur nom, au-delà des spécificités des configurations institutionnelles nationales.

Dans une première partie, nous dressons un tableau des diversités les plus apparentes entre équipes de représentants. Dans une deuxième partie, nous soutenons que certaines des capacités développées par les groupes de délégués sont plus explicatives des performances représentatives que leurs équipements institutionnels. Dans une troisième partie, nous identifions et

développons les principes sociologiques qui permettent une analyse commune d'équipes agissant dans des contextes inégaux, au sein et entre les pays. Nous concluons enfin sur les conséquences de ces résultats pour des recherches comparatives ultérieures et pour les stratégies de renouveau syndical.

## **I. Des équipes bien plus diversifiées que les systèmes institutionnels**

Les représentants du personnel de provenances nationales différentes s'inscrivent dans des compromis sociétaux longs qui définissent différemment le statut de la représentation professionnelle face au pouvoir politique et étatique<sup>2</sup> et les instruments mis à sa disposition. La tradition moniste et donc exclusivement syndicale (Grande-Bretagne, Amérique du Nord...) s'oppose au principe dual qui combine la voie syndicale et la représentation élue par tous (France, Allemagne, etc.). Mais ces principes de classement grossiers sont très loin de capter la foisonnante diversité des conditions d'accès et d'exercice de la représentation.

### ***1.1. Mille et une situations représentatives difficiles à typologiser***

Où qu'ils se trouvent, les délégués sont aux prises avec des moments particuliers dans des histoires particulières. La diversité de leurs situations rend aléatoire la typologisation des équipes représentatives et de leur fonctionnement sur la base de caractéristiques contextuelles, jamais univoques.

Etre représentant dans une grande entreprise de la métallurgie n'est évidemment pas la même chose que de s'affirmer comme déléguée dans une structure franchisée du commerce ou dans une administration publique. Les clivages sectoriels de leur côté sont moins explicites qu'il n'y paraît : telle entreprise donneuse d'ordres sur un marché stratégique n'offre pas les mêmes conditions de représentation que la structure sous-traitante qui mobilise des qualifications similaires mais agit constamment sous la pression du donneur d'ordres. Les délégués de deux établissements appartenant à une même entreprise peuvent avoir le sentiment que tout les sépare : histoires syndicales, styles de management, caractéristiques des marchés du travail, etc. Sociabilités rurales ou urbaines, unités petites ou grandes, stabilité ou contraction des effectifs, cohabitation ou non de statuts sécurisés et précaires, salariats anciens ou jeunes... tracent autant de cadres d'action originaux. Les périmètres territoriaux assignés aux représentants pèsent lourd, qui creusent la distance entre le berceau historique

2. L'observation des évolutions intervenues dans les systèmes de relations professionnelles depuis le début de la crise au tournant des années 1980 suggère que pour nombre de pays de l'Europe continentale, le cadre institutionnel a pu rester stable, ou s'est même trouvé consolidé, alors même que le statut des relations professionnelles dans les processus de régulation sociale a perdu de son impact antérieur (Dufour, Hege, 2010b).

d'une entreprise ayant vu se succéder sur un site unique des générations d'ouvriers et d'ouvrières, souvent rapprochées par des liens de parenté ; la grande structure médico-sociale avec sa myriade d'établissements coiffés par un seul conseil d'établissement ; l'entreprise du bâtiment où les ouvriers dispersés sur les chantiers rencontrent rarement les personnels administratifs du siège ; la société d'intérim dans laquelle les délégués ont la mission presque impossible de suivre un salariat extrêmement fluctuant sur des espaces distants.

Les marques qu'impriment les employeurs sur les rapports sociaux dans l'entreprise et les relations qu'ils entretiennent avec les délégués se caractérisent également par une grande diversité au sein de cadres normatifs identiques et souvent parfaitement respectés. Dans des filiales de grands groupes internationalisés, des délégués blanchis sous le harnais n'ont souvent pas assez de doigts sur les deux mains pour énumérer le nombre de DRH qu'ils ont vu défiler dans des trajectoires soumises à une rotation programmée, et dont le souci de pérennisation du site a souvent été très relatif. Ailleurs, les employeurs – propriétaires ou managers salariés – font preuve d'une forte implication, professionnelle et subjective, dans l'entreprise, qui leur vaut la reconnaissance des délégués et des salariés. Dans des sites mobilisant des qualifications peu élevées, de l'abattoir au *hard discount* en passant par l'atelier de couture, les salariés peuvent faire l'objet d'un mépris féroce et leurs délégués (éphémères ?) d'une répression ouverte (Artus, 2011, dans ce numéro). Mais les relations sociales fondées sur le respect mutuel, qui « donnent aux salariés l'expérience très réelle qu'eux-mêmes et leur travail comptent » ne sont pas absentes « des branches caractérisées par une organisation du travail taylorisée et déqualifiée » (Kotthoff, Reindl, 1990:355). Elles ne sont pas par nature incompatibles avec des styles de management autocratiques. Inversement, un fonctionnement des instances apparemment démocratique et respectueux des prescriptions ne garantit pas aux représentants de peser dans la confrontation sociale, et n'épargne pas systématiquement aux salariés le sentiment d'être des pièces interchangeables et substituables dans un jeu où la rationalité économique prime.

Une caractérisation apparemment aussi forte que la syndicalisation ou la non-syndicalisation des équipes de délégués se trouve d'emblée relativisée lorsqu'elle est replacée dans les réglementations différentes en la matière d'un pays à l'autre. En outre, au sein des équipes syndiquées comme des équipes non syndiquées, les écarts de comportement et de performance sont si importants qu'il devient peu rigoureux de les inférer de cette caractéristique (Dufour, Hege, 2008). Cela incite à poser la question de la place de la référence syndicale et à observer sous quelles conditions elle joue un rôle décisif dans la performance d'une équipe syndicale.

La diversité observée vient aussi rappeler que les outils, aussi « puissants » soient-ils, n'offrent pas de réponse toute faite aux problèmes que les délégués trouvent sur leur chemin. La sollicitation experte des droits disponibles ne leur évite pas d'avoir à faire des choix, et d'assumer les risques qui y sont liés, en termes de résultats autant que d'approbation/désaveu des salariés. Ils agissent sous le regard de leurs mandants, face auxquels ils doivent rendre crédible une offre de représentation qui repose sur des priorisations et des éliminations, arbitrages qui ne sont guère pré-formatés par les prescriptions institutionnelles. Les droits d'information économique ici, les droits de codétermination là, permettent de faire valoir des arguments, éventuellement des scénarios alternatifs, dans des situations de restructuration qui imposent des « sacrifices ». Mais où positionner les marqueurs des compromis qui finiront par être entérinés ; quel groupe de salariés aura vocation à payer un tribut plus lourd que tel autre ? Les droits restent muets à ce sujet.

Pour comprendre comment les délégués se distinguent les uns des autres, il faut revenir sur la genèse de leur apparition et la problématiser.

### ***1.2. Mais d'où viennent les délégués ? Sélections implicites, offres identitaires et périmètres de représentation***

L'élection est le principal mode d'accès à la délégation. Plus rarement les délégués ont été désignés par des acteurs syndicaux externes, à l'instar des délégués syndicaux français ou des *delegati* au sein des RSU italiennes institués au titre du « tiers réservé ». En Grande-Bretagne, en Suède, en Amérique du Nord, l'élection relève de la seule communauté syndiquée ; l'Italie se rapproche de ses voisines duales (France, Allemagne, etc.) en soumettant l'élection de délégués (hors tiers réservé) au vote de l'ensemble des salariés, syndiqués ou non. Les mêmes modalités d'accès au mandat et au bénéfice des prérogatives qui y sont liées (crédit d'heures, moyens de fonctionnement, droits d'intervention divers) ne confèrent toutefois pas la même influence aux groupes de délégués, ce que les enquêtes empiriques révèlent sans ambiguïtés. Les statuts de ces équipes varient considérablement, solides et entreprenantes pour les unes, marginalisées et isolées pour les autres, dans les systèmes duaux non moins que dans les systèmes monistes (Kotthoff, 1981, 1994 ; Charlwood, Terry, 2007). Représentants et directions se contredisent en général peu sur ce point.

Toutefois, des distinctions se repèrent aussi à l'intérieur des équipes : certains délégués pèsent plus que d'autres non moins bien élus. Ce principe hiérarchique se vérifie notamment dans les groupes représentatifs les plus cohésifs et les plus influents : non codifié, il structure fortement l'accès à la représentation et l'évolution des groupes de délégués.

### La sélection cachée

Les inégalités de pouvoir et de légitimité sous couverture d'égalité des statuts renvoient au principe représentatif lui-même : avant d'offrir leurs services, les candidats à la représentation soumettent à leurs mandants une offre identitaire. Elle est inégalement incarnée (« représentée ») par les personnes volontaires pour accéder à la délégation. Certaines candidatures s'imposent comme plus légitimes que d'autres, non pas parce que se trouveraient réunies en elles des promesses plus solides de résultats, mais parce qu'elles présentent des « qualités ... perçues comme une supériorité [...] ». Le pouvoir n'est donc pas conféré par la supériorité elle-même, mais par le consentement des autres sur ce qu'ils considèrent comme une supériorité » (Manin, 1995:202). L'élection est précédée par la sélection : tels attributs prédestinent un candidat à l'investiture voire au *leadership* du système représentatif, tels autres préfigurent sa relégation vers un mandat secondaire, sinon le renoncement à tout projet de candidature. On peut penser que ces principes de sélection/disqualification agissent avec une force d'autant plus grande qu'ils restent implicites et que la dissymétrie des identités en concurrence s'impose comme une chose « naturelle ». Dans l'élection, les représentés valident en même temps que les candidats de leur choix les attributs de la « supériorité ».

Certains critères de hiérarchisation s'avèrent très résistants dans le temps. C'est le cas du privilège masculin, négation implicite d'une légitimité tout aussi prégnante des femmes dans l'accès à la représentation. Dans la première décennie du XX<sup>e</sup> siècle, la représentation féminine continue de se raréfier au fur et à mesure que l'on grimpe les marches des mandats centraux – dans l'établissement, l'entreprise, le groupe ou le groupe européen – surtout quand des responsabilités particulières y sont associées (Hege *et al.*, 2001). Le privilège national appelle une observation analogue. La recherche sur les relations professionnelles comme les débats syndicaux tendent à occulter l'implicite de la « supériorité » nationale dans la formation de la représentation collective. La sous-représentation des migrant(e)s parmi les adhérents, militants et délégués des organisations syndicales est imputée aux « minorités » elles-mêmes, supposées réfractaires à la syndicalisation, ce qui laisse dans l'ombre le principe de préselection parmi des légitimités représentatives concurrentes <sup>3</sup>.

Au sein d'équipes de délégués solides et performantes, les groupes et individus moins légitimes dans l'accès à la représentation tendent à relativiser l'impact des préselections identitaires. Déléguées et militantes minimisent

3. Cette approche « n'a pas seulement fait obstacle à l'intérêt scientifique porté à la question des relations entre les syndicats et la migration du travail, mais vient aussi refléter ou légitimer certaines pratiques syndicales, notamment la focalisation sur les groupes noyaux de l'organisation syndicale, à savoir les salariés (masculins) autochtones dans les emplois standard » (Kahmann, ms. thèse, à paraître ; notre trad.).

souvent la suprématie masculine (Hege *et al.*, 2000). Elles interviennent assez souvent à côté de délégués *leaders* masculins dont elles mettent en avant les qualités : « Lui, il sait tout faire, les gens le suivent. Le problème ça va être d'assurer sa succession. Nous, on ne s'y voit pas ». L'inégalité des statuts au sein du groupe des délégués amène le groupe inférieur à mettre en sourdine ses « propres » prétentions et revendications, au nom de la cohésion du collectif. L'accès plus difficile des femmes aux formations (ou leur exclusion de celles-ci quand elles travaillent à temps partiel), les écarts salariaux qui persistent, le classement différencié des jeunes cadres hommes et femmes dans la grille des classifications ? « Tout le monde le sait, personne n'en parle ». Qu'elles touchent aux clivages de genre, de génération ou d'ethnicité, les inégalités qui frappent les groupes infériorisés dans l'accès à la représentation ne leur valent pas en règle générale promotion parmi les enjeux « collectifs » de la représentation.

#### **Vers une offre identitaire**

Les groupes sociaux que forment les équipes représentatives se distinguent donc par leur capacité à présenter une offre identitaire dans laquelle se reconnaît le collectif salarié et dont il accepte la transformation en « intérêts collectifs », quitte à s'accommoder de la vassalisation des identités marginalisées (Dufour, Hege, 2010a).

Les « héritiers » de systèmes représentatifs anciens et d'histoires syndicales longues se rangent plus fréquemment dans cette catégorie que les « pionniers » pour qui le projet représentatif reste à construire, souvent dans des contextes économiques et sociaux plus précaires (Dufour *et al.*, 2004 ; Dufour, Hege, 2008). Des problèmes de reproduction sont identifiés pour les deux catégories. Ils tendent à être relativisés dans les groupes à faible prétention identitaire dans lesquels le principe de présélection des vocations représentatives joue moins. Les délégués y réservent leur avis sur une nouvelle candidature qu'ils tendent à dissocier de la question de la présence, ou non, d'une relève. La discontinuité de l'offre représentative est pragmatiquement acceptée, perspective refusée ou assimilée à un échec majeur par le groupe des héritiers. La pérennisation de l'histoire représentative (et syndicale) y pâtit cependant souvent d'une capacité d'intégration identitaire défailante à l'égard des groupes se trouvant en dehors des noyaux historiques, ce qui peut se traduire par le vieillissement irrésistible des équipes de délégués.

## **II. La capacité représentative et le choix des tâches stratégiques**

Partout, les contraintes économiques font une irruption brutale dans les agendas des délégués avec la crise. Les emplois et/ou les sites sont menacés sous l'effet de la concurrence internationale, d'innovations

technologiques et de restrictions budgétaires, les exigences de flexibilité se font plus offensives, des statuts précaires se répandent, agissant à l'égard des contrats stables comme une sécurité et une menace, les centres de décisions se déplacent à l'étranger, des sites sont mis en concurrence avec leurs homologues autochtones autant qu'étrangers... Les délégués sont-ils outillés pour affronter ces adversités à partir de la position qui est la leur, eux qui se trouvent d'emblée en situation d'infériorité dans la confrontation avec les décideurs économiques ? D'où tirent-ils leur « capacité représentative » (Dufour, Hege, 2002) ?

### **II.1. La complexité des tâches, mesure de la capacité représentative ?**

Une lecture courante s'intéresse aux moyens qui permettent aux délégués d'entrer, en connaissance de cause, dans le débat économique, financier, technologique, organisationnel etc. dans lequel se décident les perspectives de pérennisation des sites. A l'heure de la mondialisation, l'expertise semble s'imposer comme l'attribut essentiel de l'équipe de délégués, se substituant peut-être à l'instrument de la mobilisation collective grâce à laquelle, dans un passé qui paraît lointain, pouvaient être arrachées des augmentations de salaires et des horaires raccourcis. L'accès à ces moyens classe doublement les équipes de délégués.

#### **L'accès inégal à l'expertise, une affaire de droits ?**

Un premier clivage a trait aux cadres juridiques nationaux. Les systèmes duals ont une longueur d'avance sur les systèmes monistes en ce qui concerne les droits de participation économique reconnus aux représentants. Leurs prérogatives économiques donnent aux élus des comités d'entreprise français un droit étendu à l'information et à la consultation qui n'a rien à envier à ce qui est reconnu dans ce domaine à leurs homologues allemands. Ceux-ci disposent d'un droit de codétermination en matière de plans sociaux qui ne sauraient être adoptés sans leur approbation. Leur présence, à côté des représentants des syndicats, dans les conseils de surveillance des grandes firmes les immerge dans un réseau d'acteurs qui permet de s'informer en amont, voire de tester de façon informelle quelques lignes de compromis. Les comités d'entreprise européens rajoutent un maillon supplémentaire à cet édifice, susceptible de rapporter un plus de pouvoir notamment aux élus du pays d'origine de la multinationale.

Un deuxième clivage est intranational : la prise en charge des tâches expertes présuppose des moyens non négligeables, en termes de libération des tâches professionnelles, d'accès à une formation de qualité et à des réseaux de décideurs, conditions qui, y compris dans les pays duals, ne sont souvent pas à la portée des délégué(e)s dans les établissements plus petits, aux normes sociales moins favorables, hébergeant des salariats moins



sécurisés et des équipes d'élus moins solidement installées. Ces équipes ne peuvent prétendre au même savoir-faire dans l'exercice de leurs fonctions que leurs homologues plus puissants pour qui la professionnalisation de la fonction constitue au contraire une perspective souhaitable et souvent réalisée. La voix salariée aurait donc d'autant plus de chances de se faire entendre qu'elle s'exprimerait a) dans un pays à représentation duale et b) dans un environnement local propice.

Les équipes de délégués qui remplissent ces deux conditions utilisent cependant très inégalement leurs droits experts (droits de codétermination, droit à l'expertise économique, etc.). Certes, elles ne manqueront pas de faire mention, souvent avec fierté, de l'existence de ces droits dans des échanges avec des interlocuteurs étrangers (dans le cadre de comités d'entreprise européens par exemple). Les récits que font les délégués de leurs pratiques quotidiennes apportent toutefois des nuances. L'information économique est donnée, mais elle arrive trop tard, ou sa surabondance interdit d'en retenir les éléments cruciaux : « On s'y noie ». Les négociations sur les salaires ont lieu, mais les élus ne pèsent guère sur le résultat final, conforme à la volonté patronale initiale. Les élus s'engagent dans des échanges subtils entre plus de flexibilité contre moins de suppressions de postes, mais la souffrance au travail s'accroît et la longue maladie aussi. Pour être éventuellement moins techniques, les arbitrages réalisés avec des équipes moins expertes sont-ils systématiquement plus défavorables aux salariés ? On peut en douter à écouter nombre de délégués dont certains avouent ne pas solliciter leurs droits « forts », « parce qu'on ne peut rien changer de toute façon ».

A l'autre bout du spectre, les équipes peu professionnalisées (selon ces critères), peu au fait des mécanismes économiques et de leurs évolutions, ne s'avèrent pas toujours démunies dans la défense de leurs collègues de travail. La technicité est ici sacrifiée à la construction d'un rapport de forces qui s'alimente tout d'abord d'un souci de proximité des représentants à l'égard des représentés. Décrypter et agir sur une demande représentative qui s'exprime au jour le jour peut s'avérer une tâche hautement stratégique, y compris pour faire reconnaître le statut de la représentation face à l'employeur.

Ni la technicité avérée, ni les possibilités d'accès à des droits « stratégiques » ne distinguent donc sans ambiguïté les équipes fortes et les équipes faibles, capables ou non de faire valoir un « contre-pouvoir » dans leur milieu de travail. Ses fondements ne renvoient pas à un environnement institutionnel particulièrement prégnant, pour lequel la *Mitbestimmung* allemande, elle-même articulée sur un système coordonné de normes sectorielles, présente un archétype. Il faut au contraire chercher ces fondements dans des tâches pas toujours formalisées et, dans les systèmes duaux tout

au moins, institutionnellement peu valorisées mais intimement liées au fait représentatif lui-même. On peut ainsi qualifier de fortes les équipes qui sont capables d'agir sur le lien représentatif qui les lie à leurs mandants, et comme faibles celles qui ne sont pas, ou plus, en mesure de le faire, aussi techniquement expertes soient-elles.

Deux caractéristiques essentielles permettent de distinguer les équipes dans la construction de leur « capacité représentative » : leur prise en charge de la représentation au quotidien des salariés et, paradoxalement, leur capacité à se distancier de leurs mandants pour leur proposer une proximité reconstruite.

## **II.2. La stratégie de la représentation au quotidien**

Les enquêtes de terrain révèlent une forte corrélation entre l'expertise dans la prise en charge de tâches représentatives quotidiennes et l'efficacité de l'action des délégués, mesurée non seulement en termes d'accès à l'entière panoplie des droits mais aussi de capacité à hiérarchiser les moyens disponibles en fonction d'un projet stratégique visant le plus long terme. La logique représentative commande que la légitimité à représenter soit revalidée par les mandants. Les seules procédures électorales n'y suffisent pas. Nombre d'équipes, confortablement élues, s'avouent impuissantes à exercer une quelconque influence sur leur lieu de travail ; être délaissés et contournés par leurs propres bases constitue une expérience amère, mais fréquemment évoquée, des délégués (Regalia, 1984 ; IRES/DARES, 1998). Les équipes fortes conçoivent comme une tâche stratégique de pouvoir offrir à leurs mandants une fonction de recours quotidien dans des problèmes banals et complexes qui ponctuent la vie au travail. Cette fonction de « représentation au quotidien » (Dufour, Hege, 2002) déborde le cadre des instances formelles là où elles existent (*grievances* britanniques ou nord-américaines, délégués du personnel français). L'informel tient une part importante dans cette stratégie d'occuper le terrain de l'expérience concrète du travail (avec parfois ses ramifications hors travail) et de trouver des solutions sur mesure, sinon instantanées du moins directement perceptibles par le collectif et les salariés individuellement. « Par ces intermédiations répétées, les représentants sont capables à la fois de marquer les limites de l'intervention de l'employeur sur l'acte de travail et d'indiquer au groupe de salariés quelles sont les normes qu'il reconnaît collectivement acceptables à un moment donné » (*ibid.*, 2002:173).

Nombre d'équipes apparemment bien outillées en droits et pouvoirs donnent à voir le décalage entre l'expertise considérable dont elles font preuve dans les instances centrales et leur faible capacité d'intervention sur les lieux de travail. Des fractures entre délégués *leaders* et de base peuvent se manifester quand les premiers cherchent à imprimer aux seconds l'idée

de la sanctuarisation des mandats centraux, et de l'acquis majeur qu'ils constituent pour le pouvoir représentatif et syndical. Plus que leurs aînés, les novices peuvent alors mesurer l'écart entre cette prétention et l'isolement grandissant de l'équipe parmi les salariés, et son incapacité à instaurer des relations avec les groupes éventuellement les plus précarisés (Dufour, Hege, 2005, 2009). Le retrait des délégués jeunes du jeu représentatif peut en être un effet collatéral.

A l'opposé, les équipes qui considèrent comme un enjeu central la « représentation au quotidien » semblent en mesure d'ouvrir un espace stratégique qui leur permet de hiérarchiser leurs rôles et d'investir les instances en fonction de leurs propres projets représentatifs. « C'est le fondement. Tout vient de là ». Une fois démontrée au jour le jour l'efficacité représentative, les délégués ont acquis une autonomie suffisante pour investir les terrains auxquels leur image de marque sera associée. La santé-sécurité, l'expertise technologique, la mise en réseau des instances centrales, le système inventé pour mettre en relation les salarié(e)s dispersé(e)s sur nombre de sites... sont autant d'espaces dans lesquels les délégués peuvent affirmer leur capacité d'agir, au gré des circonstances, des débats, des rapports de pouvoir locaux.

Tributaires de conditions contrastées, facilitatrices ou, au contraire, particulièrement ardues pour l'exercice de la délégation, les équipes en capacité d'affirmer une forte présence de terrain se ressemblent plus qu'elles ne se distinguent. Cela tient tout d'abord à leur capacité de se donner des priorités. Les équipes anciennes et expertes hiérarchiseront les rôles, formels ou informels, à leur disposition là où les collectifs novices, dans des contextes souvent moins sécurisés, procéderont par élimination : quand il est impossible de tout faire, quels sont les choix essentiels ? L'un ou l'autre procédé demande à être justifié devant les salarié(e)s.

### ***II.3. La capacité de distanciation, fondement d'une proximité socialement re-construite***

La représentation au quotidien joue un rôle décisif dans la crédibilité des délégués. Cela souligne l'importance de leurs relations à leurs mandants et d'une relation de proximité, qui n'a cependant rien de spontané. Paradoxalement, la représentation au quotidien, comme l'ensemble des pratiques de représentation, suppose de la part des équipes de délégués une capacité à se distancier des mandants, pour construire un collectif qui se reconnaît dans les délégués. La proximité est une construction sociale qui passe par la distanciation des délégués.

Les délégués éprouvent fortement la distance qui s'instaure entre eux et leurs mandants dès leur entrée en fonction. Elle est le signe du partage du travail entre les uns et les autres, lui-même reflet de l'intermittence sinon

de l'effacement des manifestations du groupe qui se confie à ses représentants<sup>4</sup>. Ces derniers peuvent se confronter à cette distance comme à un mal inévitable menaçant pour leur statut. Dans ce cas de figure, certains délégués, insécurisés, mettent en sourdine leur rôle de représentants, conscients qu'ils sont de la faiblesse de leur position et du risque de se retrouver isolés. D'autres jouent de cette autonomie pour s'assurer un statut individuel fondé sur la faiblesse du groupe (qu'ils se gardent bien de dépasser) ; cette possibilité est plus marquée dans les systèmes duals qui offrent des garanties individuelles aux délégués.

Dans d'autres cas, des délégués transforment cette distance pour renforcer à la fois leur propre statut et celui du groupe qu'ils représentent. La construction d'un groupe de représentants cohérent constitue une première étape dans cette opération. Elle offre une réponse aux risques de mise en cause ou d'instrumentalisation des délégués par les salariés eux-mêmes ou certains d'entre eux, et une réponse aux attentions de l'employeur envers les délégués. Cette procédure de réassurance au sein d'un groupe qui se donne une identité ne se fait pas sans débat ni prise de distance à l'égard des contradictions internes au groupe de salariés.

Cette dynamique, tout particulièrement si elle s'appuie sur les sollicitations quotidiennes des salariés, oblige le groupe de mandatés à se forger une ligne de conduite, et ainsi à proposer aux mandants une logique d'action collective. Cette construction, lente, contrariée, débattue, devient le bien commun des délégués qui vont s'efforcer de la faire avaliser par les salariés. Les échéances électorales sont une occasion de procéder à cette ratification. Mais les relations quotidiennes, l'attitude des salariés envers les délégués, sont des manifestations plus directement perceptibles de la réussite de cette identification à l'équipe de représentation. Par essai et erreur, les délégués vont tenter de se sortir eux-mêmes du piège du face à face avec les demandes individuelles des salariés pour, en tant que groupe porteur d'une normativité sociale originale, inscrire ces demandes comme autant de moments d'affirmation de l'identité collective. La construction des normes collectives face au risque d'individualisation passe par une phase de distanciation des délégués qui leur permet d'instituer leur groupe en lieu de référence, disposant de son autonomie. Les membres de ce groupe se trouvent cependant dans une tout autre situation que les individus isolés face à leurs mandants évoqués ci-dessus.

Les difficultés de cette opération de long terme ne sont pas minces. Elle suppose en particulier que les délégués soient capables de justifier leurs choix devant leurs mandants et de les faire prévaloir comme porteurs d'une dimension collective préférable aux intérêts individuels. La possibilité de

4. Nous ne reviendrons pas ici sur les spécificités de la démocratie représentative, qui n'est justement pas la démocratie directe.

faire appel à des références collectives externes au groupe local est alors une ressource précieuse. Elle permet de décharger partiellement les épaules des délégués du poids de ces choix. On trouve fréquemment cette logique évoquée par des délégués qui préfèrent la négociation salariale de branche à la négociation d'entreprise, non seulement pour des raisons techniques mais aussi pour des raisons d'acceptabilité sociale. Ce rôle de référence externe est fréquemment joué par des structures syndicales. C'est le service par excellence attendu par les délégués, service qui, s'il passe par la compétence technique sur les sujets qui concernent le travail, a pour caractéristique de n'être pas que technique. La demande d'identité du groupe de délégués doit trouver une contrepartie dans les relations externes qu'elle entretient.

### ***III. Des équipes qui se rapprochent par les pratiques par delà les cadres institutionnels***

Au sein d'un même régime national de relations professionnelles, les groupes de représentants diffèrent profondément les uns des autres dans leurs modes d'existence. Ces différences, si elles ne sont pas passées sous silence, peuvent être considérées comme inessentielles dans l'analyse des conditions d'accès à la représentation. Cette position analytique nous semble mal fondée. Nous pensons au contraire que les différences entre les équipes permettent d'éclairer les fondements de l'exercice de la représentation. Ces différences s'observent au sein de chaque modèle national, signalant qu'elles ne relèvent pas de ces modèles. L'ensemble de ces différences font système pour indiquer ce que sont les conditions d'exercice de la représentation, au-delà des circonstances institutionnelles, qui deviennent alors secondaires.

Nous présentons d'abord les traits qui selon nous structurent ces différences entre les équipes. Nous en retenons quatre qui nous paraissent particulièrement importants et porteurs de conséquences sur les pratiques de représentation. Nous analysons ensuite les conséquences de ces différences dans la comparaison des équipes elles-mêmes. Nous développons l'idée que les caractéristiques qui fondent ces différences sont plus significatives dans l'analyse des conditions de la représentation que les différences entre les régimes de représentation propres à chaque pays : deux équipes proches suivant ces critères peuvent exercer de façon équivalente leur représentation dans des systèmes inégaux, alors que deux équipes éloignées suivant ces critères ne seront pas réellement rapprochées par la disposition de cadres institutionnels identiques, même si des similarités formelles s'affichent. D'un point de vue plus théorique, la prise en compte des différences entre les équipes concrètes, locales, conduit à dépasser une hypothèse d'anomie, où les hasards locaux seraient explicatifs des inégalités

de performances. Cette prise en compte conduit au contraire à reconnaître le caractère construit de ces performances, suivant des critères communs, propres à l'exercice de la représentation sous des conditions juridiques inégales. La performance des diverses équipes n'est ni le produit mécanique de structures externes, ni le résultat de hasards locaux, ni leur combinaison. Cela entraîne qu'il est loisible de contrôler le développement des pratiques de représentation, si l'on ne les limite pas – arbitrairement – au modèle juridique imposé, mais que l'on retient l'ensemble des comportements qui modèlent une représentation mise en œuvre.

### **III.1. La valence ou la capacité de susciter des liaisons**

La valence<sup>5</sup> d'une équipe constitue sa première caractéristique et elle définit une hiérarchie dans l'exercice de la représentation.

Le groupe représentatif se forme, au-delà de son effectif comptable officiellement reconnu, à partir de l'investissement de ses différents membres, de leurs relations au sein de l'unité de travail et de leurs capacités à disposer d'alliés. Une équipe représentative se caractérise à la fois par l'espace social qu'elle constitue elle-même et par celui qu'elle suscite autour d'elle, dans le site où elle exerce ses fonctions et éventuellement au-delà. Ces espaces sociaux ne sont pas circonscrits aux moments réservés à la représentation officielle : réunions diverses avec l'employeur, phases de négociation ouverte, compte-rendu de mandats aux salariés, assemblées générales, etc. Ils se construisent à partir de la capacité d'existence du groupe de délégués au-delà de leurs zones de présence directe. Une équipe de délégués forte ne se réduit pas à ses seuls membres ; elle attache même de l'importance à gérer précisément ses ramifications au sein de l'entreprise. Au Québec, les « poteaux » désignent les salariés qui, sans fonction officielle dans l'équipe de direction syndicale, sont des supports reconnus à l'action de cette dernière. La consistance, l'absence ou la faiblesse des « poteaux » désigne, au Québec comme ailleurs, l'état constitutif d'une équipe de représentants, plus sûrement que le décompte des réunions auxquelles elle prend part avec la direction. Dans un tout autre contexte institutionnel, les *Betriebsräte* allemands s'entourent de *Vertrauensleute* (personnes de confiance syndicales), sans fonction officielle dans la représentation légale. Ils assurent le contact entre les élus, les salariés et le syndicat. Ces groupes de contact sont le signe que, dans les équipes les mieux structurées, se développe une relation concentrique autour du noyau (collectif ou individuel) qui anime le cœur de cet ensemble. Le nombre des cercles peut être assez nombreux.

Ce dessin concentrique s'oppose à une distribution linéaire de l'effectif des délégués. Dans cette autre distribution des rôles, les membres de la délégation se côtoient sans se coaliser. Eventuellement en nombre égal à des

5. En chimie, la valence d'un élément désigne sa propension à créer des liaisons autour de lui.

équipes à forte valence, ils ne disposent que de peu de liens entre eux et les relations qu'ils entretiennent avec leur environnement social sont ténues. Ils exercent parallèlement des fonctions représentatives qui ne les relient pas organiquement les uns aux autres. Ils ne donnent pas l'image d'un groupe cohérent et attractif. Cela les livre à la menace de contradictions, option dont peuvent s'emparer l'employeur et/ou les salariés en fonction de leurs intérêts spécifiques. Le *leadership* interne au groupe est faible. L'exercice d'une fonction administrative (président de commission, secrétaire du comité, *convenor*...) en tient lieu, sans qu'une capacité d'orientation de l'action au sein de la représentation en émane.

Chacune de ces configurations peut être traversée de conflits. Ils ne sont en eux-mêmes porteurs d'aucune conséquence *a priori*. Ils peuvent être intégrateurs d'une représentation qui manifeste sa capacité à débattre ; ils sont destructeurs d'un groupe qui s'épuise à assumer ces débats sans parvenir à se profiler à travers eux. Les équipes denses à forte valence sont aussi capables d'assurer leur propre remplacement. Que cela se passe de façon consensuelle ou sur une base oppositionnelle n'est pas essentiel. Le principal est que le *locus* de la représentation soit perçu comme digne d'un investissement de long terme.

### **III.2. La sélection des tâches, ou le privilège de l'initiative**

Les équipes se distinguent par leur mode d'occupation de l'espace représentatif et par leur capacité à être à l'initiative dans l'exercice de leurs tâches.

Dans les équipes les plus stratégiquement constituées, les tâches occupées sont rapportées les unes aux autres, inscrites dans un projet de long terme, qui prend souvent la forme d'un plan de travail et suppose une répartition précise entre délégués. Cette dernière relève elle-même d'une analyse des positions relatives des délégués et reflète une hiérarchisation au sein de la représentation en même temps qu'au sein des tâches assumées. Certaines fonctions sont occupées par des délégués « seniors » dont chacun sait dans l'établissement concerné qu'ils s'investissent dans les espaces qu'ils jugent stratégiques pour la consolidation de la place des représentants. Ainsi, dans cet établissement du bâtiment, les trois délégués qui animent l'équipe ne prennent que rarement part aux réunions de comité d'entreprise, laissant ce soin à des délégués moins emblématiques. Ils se consacrent aux questions de sécurité, et se manifestent par des tournées de chantier. Leur présence sur les chantiers, où travaillent de nombreux travailleurs précaires, montre que le contact avec les salariés est privilégié sur les réunions avec l'employeur. Ce dernier capte parfaitement le message. La répartition des tâches, avec leur hiérarchie, permet aussi d'assurer l'apprentissage des délégués moins expérimentés, non seulement dans les tâches

qu'ils accomplissent, mais aussi dans la socialisation au sein de l'équipe de délégués.

A l'opposé de cette démarche, certaines équipes se plaignent de ne pas parvenir « à faire tout ce qui leur est demandé », ni à identifier « ce qui est important et ce qui ne l'est pas ». Ces mêmes équipes se trouvent écartelées par la dispersion des demandes qui émanent des salariés et qui se rajoutent « aux tâches que nous avons déjà ». Dans ces groupes, les tâches sont assumées en fonction de choix plus ou moins individuels. Il existe peu de concertation entre les différentes manifestations des délégués. Dans les pays à forte prescription (France, Allemagne...), la logique des interventions est imputée à la construction juridique. Ainsi, en France, la division des tâches entre instances de représentation est présentée comme une contrainte indépassable. En conséquence, les terrains qui ne sont pas explicitement ouverts à la délégation sont vécus comme des espaces qui lui sont interdits.

La différence entre ces deux positions ne tient pas à la couverture quantitative des tâches qui incombent plus ou moins « naturellement » aux représentants. Ni pour les équipes de l'un des pôles ni pour les autres il n'est possible de couvrir l'ensemble du terrain potentiellement disponible. Une couverture large peut indiquer une dispersion, alors qu'une couverture plus restreinte peut signifier une capacité de choix plus stratégique et finalement plus dense. La différence tient au statut que l'équipe de délégués se reconnaît elle-même et signale dans l'exercice de la représentation. Dans le premier pôle, l'équipe se considère comme le centre (ou comme le centre en devenir) de l'entreprise représentative ; elle se donne comme son propre étalon en la matière. Son renforcement est le signe de la réussite de l'entreprise. Dans le second pôle, le groupe de représentants se voit comme le metteur en scène d'une entreprise aux normes extérieures, dont elle n'a pas l'initiative. La réussite de l'entreprise se mesure à l'aune des tâches remplies dans un catalogue dont la hiérarchisation échappe aux délégués, et qui ne s'inscrit dans le temps qu'à l'insu des délégués.

### ***III.3. L'inscription dans le temps, ou l'âge et la capacité de transformation***

Le temps et la durée sont des éléments décisifs dans la caractérisation des équipes de délégués. Ils contribuent à distinguer les équipes non seulement entre les pôles esquissés ci-dessus, mais aussi au sein de ces pôles eux-mêmes. Sans leur prise en compte, il est possible d'assimiler des équipes du premier pôle, jeunes mais en devenir, à des équipes du deuxième pôle. Réciproquement, certaines équipes qui paraissent rôdées et maîtresses d'elles-mêmes sont surtout la rémanence d'un passé qui n'est plus revivifié.



### Le temps des structures...

L'ancienneté de l'exercice représentatif sur un site de travail joue un rôle évident dans la place des délégués en charge de la vie sociale de ce site. Mais il est nécessaire, dans l'exercice de la représentation au sein d'un établissement, d'identifier des temps différents et de ne pas confondre les caractéristiques propres à chacun. Ainsi, la mise en place de structures de représentation peut être rapide ; surtout si les normes d'installation ne dépendent pas de la situation locale, mais s'inscrivent dans des sentiers prédéterminés comme dans les systèmes duals. Dans ce cas, l'émergence des structures suscite l'apparition d'un groupe de personnes appelées à les occuper et inclut même les normes qui rendent ces personnes administrativement représentatives. Une fois installées, ces structures bénéficient d'une solide résilience et d'une légitimité administrative. Cela ne signifie pas qu'il en va de même pour l'équipe ainsi mise en place<sup>6</sup>. Dans certains cas, la résistance de l'employeur à l'installation des structures se confond avec le temps de constitution de la relation représentative des futurs délégués avec leurs mandants (voir Simms, 2011, dans ce numéro, à partir de situations monistes). Il est donc particulièrement important de ne pas assimiler le temps des structures au temps des relations de représentation.

### ... n'est pas le temps des collectifs

L'exercice de la représentation suppose de la part des équipes des efforts de long terme, s'il s'agit d'obtenir une relation forte avec les mandants. La qualité de cette relation n'est jamais un bien acquis. Les transformations tant de l'équipe de représentants que du groupe représenté nécessitent une évolution continue de leurs relations. L'absence de structures ne signifie pas l'absence de représentation, comme on le voit dans de petites entreprises (Dufour *et al.*, 2006). L'inverse est aussi vrai, comme on le voit dans de nombreuses grandes entreprises, où les structures tiennent lieu d'ombres chinoises à une représentation déficiente.

L'ancienneté exerce cependant un rôle structurant sur les équipes. Celles qui s'inscrivent au terme d'une longue durée de vie indiquent une forme de conaturalité de la représentation à ce site, qui se renforce avec la permanence de la représentation face à la rotation des effectifs : les salariés passent, la représentation subsiste, les nouveaux arrivants se trouvent confrontés à un échange rôdé, codé, qui exige un décryptage et éventuellement une prise de parti. D'un autre côté, les délégués qui composent ces équipes anciennes sont *de facto* des héritiers, même lorsque la succession a consisté à rejeter le legs des délégués anciens. Ils disposent d'une légitimité qui dépasse leur propre inscription dans leurs rôles. Fortement ancrés dans

6. Cette contradiction se résume dans la déclaration suivante d'un délégué : « Les gens ne comprennent pas ; ils croient qu'on peut tout faire parce qu'on a le droit. Alors ils nous reprochent de ne pas jouer notre rôle. Mais si on leur demande de nous soutenir, il n'y a personne. »

« un syndicalisme référentiel » (Dufour *et al.*, 2009), ils peuvent connaître des difficultés à trouver eux-mêmes des héritiers et à renouveler le pacte fondateur de la représentation. La capacité des équipes en charge de perpétuer – en le transformant – le « *storytelling* » de la représentation crée un clivage entre les équipes dynamiques et celles qui, après une longue phase dynamique, tendent à se confondre avec un ensemble de pratiques qui ne doivent qu'à la routine de leurs participants de ne pas être considérées comme obsolètes.

A l'inverse, la nouveauté de la représentation manifeste le déséquilibre qui existe entre la norme réglementaire et la capacité d'intervention effective des délégués fraîchement désignés.

La polarisation entre équipes anciennes et nouvelles ne se construit pas abruptement parce que l'inscription dans le temps ne se confond pas avec l'âge des équipes. Le temps divise les équipes – éventuellement jeunes – qui s'inscrivent dans la durée et celles – parfois anciennes – qui ne s'inscrivent pas dans une projection temporelle. Le savoir-faire et l'investissement en matière de sélection, de formation et d'intégration de nouveaux délégués sont significatifs de ces écarts. Les équipes, même anciennes, qui ne parviennent pas à susciter des vocations représentatives sont généralement fixées dans des modèles d'action et de représentation dépassés. Elles incriminent les salariés et leur manque de « sens du collectif » pour expliquer leur manque d'attractivité ; leurs comportements s'interprètent à partir de rétroprojections.

#### **III.4. Les relations externes, ou la recherche de références fondatrices croisées**

Les relations des équipes locales avec des acteurs externes de la vie sociale sont décisives dans la détermination de leurs capacités. Elles sont à la fois une ressource et un signe de force interne, pour celles qui en disposent. Pour les autres, les relations externes constituent des menaces qu'il s'agit d'éviter. On traite ci-après des relations explicitement assumées ou rejetées par les équipes. D'autres références, plus profondes, éventuellement plus déterminantes, comme les caractéristiques ethniques ou sexuelles, ne sont pas abordées ici.

L'apparition des groupes de délégués est rarement le produit d'une genèse libre de tout contact externe au site de travail (*cf. supra*). Cela est particulièrement évident dans les situations monistes. Mais même dans les cas dualistes, l'initiative de la représentation, l'initialisation du processus et/ou la sélection des délégués trouvent souvent leur origine dans une sollicitation externe : syndicat, groupe *ad hoc*, etc., signe que les institutions ne sont pas autogénératrices. Au long de la vie d'une équipe, ce qui est au début un soutien indispensable, nécessaire à la survie, peut se transformer en une

ressource destinée à intensifier la vie interne du groupe des délégués. Ces contacts s'exercent sur une palette large : demandes d'aides techniques, insertions syndicales, engagements partisans, intégrations dans la communauté, etc. Les relations externes jouent un rôle structurant dans la constitution des équipes de représentation locales. Elles peuvent être partagées avec l'ensemble des salariés ou réservées aux délégués voire à certains des délégués. Il convient là aussi de distinguer entre les relations externes institutionnelles, qui mettent en relation des structures de représentation de différents sites dans certains pays (les comités de groupes, l'obligation de syndicalisation pour accéder à certaines élections ou certaines fonctions, etc.), et l'impact de ces mises en relation sur les pratiques locales. Les équipes les plus dynamiques sont celles qui se considèrent elles-mêmes comme des ressources pour d'autres groupes de délégués, et qui assimilent cette offre à un mode de renforcement de leur représentation interne. Dans cette entreprise basque, les délégués consacrent une part de leurs heures de délégation à assurer des contacts avec les entreprises alentour ; ailleurs, le local du syndicat de l'entreprise est ouvert aux salariés d'autres entreprises ; ailleurs encore la négociation interne se prolonge par l'investissement dans la branche, etc.

L'engagement d'un groupe de délégués vers l'extérieur suppose qu'il dispose d'une cohésion interne suffisamment forte pour s'affronter à des cohésions autres. Les délégués peuvent être si faibles qu'ils ne disposent même pas de l'énergie nécessaire pour solliciter des aides techniques externes. Même le contact avec un avocat peut se révéler difficile. A plus forte raison une mise en relation sera exigeante s'il faut la justifier devant des salariés qui ne la comprennent pas ou ne la souhaitent pas, ou lorsqu'elle signifie une rupture avec l'employeur. En Allemagne, des présidents de *Betriebsräte* n'osent pas proposer l'adhésion syndicale à tous leurs collègues élus. En France, nombre de CE n'exercent pas leur droit d'expertise pour éviter d'explicitier leur défiance envers l'employeur. Dans tous les cas, lorsqu'il entreprend de s'ouvrir vers l'extérieur, le groupe de délégués doit modifier l'image qu'il a et qu'il donne de lui-même.

Les relations externes, lorsqu'elles dépassent le stade du simple contact technique, constituent une tentative d'extension de légitimité. Il s'agit de se manifester ailleurs que dans le cadre prédéfini de l'établissement. Les délégués, qui sont les premiers concernés par ces relations, tendent ainsi à se démarquer de leurs mandants ; ils relativisent leur légitimité interne par leur engagement dans une construction externe plus large. Il leur faut justifier leur participation à une réunion syndicale sur le temps de travail, leur investissement dans la formation ou encore une absence pour soutenir une autre équipe de délégués. Cette ouverture suppose une solide reconnaissance interne pour générer une (res)source supplémentaire et ne pas

aboutir à une dés-identification des délégués. La maîtrise de la relation aux salariés est un prérequis. Nous y reviendrons plus loin.

#### **IV. Conclusion : retour sur les comparaisons, y compris internationales**

Il n'y a pas de représentation sans représentants. Leur apparition, que ce soit en France, en Allemagne, en Italie ou en Grande-Bretagne, ne s'effectue pas sous les seuls auspices des lois et coutumes qui en encadrent l'éventualité. Dans les pays à forte prescription comme dans les pays plus réservés en la matière, telle la Grande-Bretagne, leur présence ne garantit pas à elle seule une représentation effective, pas plus que leur absence n'est le signe d'une faiblesse de la loi ou des coutumes. Leur présence comme leur absence, pôles de différenciation par excellence, méritent d'être qualifiées en des termes appropriés : on voit des équipes anciennes mais usées utiliser leur expertise procédurière pour s'assurer une survie au détriment du renouveau ; ailleurs, des formes balbutiantes de collectif se cherchent en dehors des voies traditionnelles et sans faire appel aux règles instituées.

##### **IV.1. Les délégués au centre des comparaisons inter comme intranationales**

Acteurs collectifs, les délégués ne sont pas des interprètes passifs de règles du jeu. Ils sont plus que la variable dépendante d'une logique institutionnelle productrice de conduites qu'ils n'auraient plus qu'à adapter en fonction des contraintes et évolutions de leur environnement. Les équipes ne sont pas fortes ou faibles selon leur capacité à se couler dans les prescrits et/ou les coutumes. Le point aveugle des approches centrées sur les institutions est de faire l'impasse sur la « logique représentative » (Hyman, 2001:211) dans laquelle s'inscrivent l'apparition, l'intervention et la reproduction des acteurs collectifs. Une meilleure connaissance des droits, une amélioration de ces derniers contribuent à l'exercice de la représentation, mais elles ne s'y substituent pas. Les instances à elles seules manquent de forces motrices autonomes pour assurer leur propre reproduction et *a fortiori* celle des représentants. Elles ne disposent d'aucune capacité de discrimination pour orienter des choix, ce qui constitue l'enjeu principal de l'exercice de la délégation. Elles ne sont porteuses d'aucune autre perspective temporelle que celle de séquences formalistes.

Les équipes de représentants qui cherchent dans les lois et règlements la logique de leur intervention ont déjà renoncé à leur rôle. Les recherches qui se cantonnent à ces cadres apportent peu à la compréhension des réalités et des évolutions de la représentation.

C'est pourquoi nous retenons le mode de constitution des représentants dans et hors les règles, leur appropriation originale de capacités d'intervention reconnues ou non, la force de leur inscription collective dans le temps, l'étendue de leurs réseaux de relations comme les points nodaux de l'interrogation à leur sujet : ce sont des éléments communs et discriminants.

#### **IV.2. Différenciations locales et régimes de représentation**

Les différences de capacités entre équipes de représentants ne sont pas des phénomènes marginaux qu'on pourrait renvoyer à des explications constituées *a priori* (les petits établissements, les services, les jeunes, les femmes,...) et exogènes à la représentation.

Les différences locales, perceptibles sous des régimes de représentation différents, sont une voie importante d'analyse des conditions d'exercice de la représentation. Il faut alors placer au centre de l'analyse les délégués et leurs relations aux salariés et à leur environnement pour construire ces modes de différenciations. Les normes officielles d'exercice de la représentation deviennent dans ces conditions un aspect parmi d'autres des modes d'accès des équipes de délégués à leurs statuts. Mais elles n'en constituent ni le centre, ni l'enjeu principal. Interpréter les différenciations au sein de plusieurs systèmes de relations professionnelles exige de ne pas lire chacun d'entre eux comme un ensemble unifié qui s'opposerait aux autres mais de comprendre plusieurs systèmes de différenciation et de vérifier si des principes communs se dégagent.

Sous cet angle de vue, les comparaisons internationales prennent un sens plus sociologique et moins formel. Elles constituent un élargissement de la base de comparaison qui devrait être le fondement de toute analyse sociologique des caractéristiques d'un régime particulier de relations professionnelles. Elles incitent à reconsidérer les principes suivant lesquels s'organisent les différences et les similitudes. La comparaison d'un système avec un autre met en avant des différences intranationales qu'on pouvait sous-estimer ; ce réétalonnage contribue à réécrire les critères de comparaison entre pays, etc. L'aller-retour entre comparaison internationale et intranationale aboutit à déplacer les continuums et les processus de différenciation. Cette posture porte des conséquences à la fois théoriques, méthodologiques et pratiques.

D'un point de vue théorique, on pose comme centre de l'analyse de la représentation des salariés les conditions de formation du « groupe social » des délégués (Fürstenberg [1958], 2000:21). L'analyse des relations que ce groupe entretient d'une part avec le groupe plus large qu'il prétend représenter, d'autre part avec lui-même est privilégiée. Comment les représentants s'affirment-ils comme porte-parole de leurs collègues de travail tout en orientant l'émergence d'une voix commune ? De quelle autonomie

disposent-ils dans l'évolution de leur trajectoire, en particulier dans une période de fortes transformations ? De quelles références externes se reconnaissent-ils porteurs ? L'usage des règles est instrumentalisé dans ces processus sociologiques fondamentaux.

D'un point de vue méthodologique, cette posture replace la comparaison internationale dans le canon des règles de la méthode sociologique. Ses vertus heuristiques sont fortes pour autant qu'elle permet la confrontation de ce qu'est l'acte de représentation, dans l'ensemble de ses dimensions : sa dimension empirique comme sa dimension institutionnelle. Réduite à cette dernière, la comparaison devient formelle ; elle ne permet pas aux chercheurs de sortir de leurs *a priori* nationaux, voire elle les conforte dans ces derniers. La comparaison internationale enrichit l'analyse des pratiques de représentation si l'on dépasse l'assimilation de chaque équipe de représentants à un archétype national, et par conséquent si l'on dépasse la comparaison entre des archétypes. Une fois cette posture méthodologique acceptée, chaque équipe de représentants est comparable à une autre, où qu'elles soient.

D'un point de vue pratique, cette posture conduit à relire en termes stratégiques un ensemble de questions qui paraissent résolues d'elles-mêmes si on les réduit à leur dimension institutionnelle. Suffit-il d'être élu pour être « représentant(e) » ? Comment accède-t-on à la fonction représentative, si l'on ne réduit pas ce processus à la seule dimension du mode électoral, mais que l'on y inclut le processus social souvent caché où s'opèrent des sélections décisives ? La syndicalisation, appartenance que certains systèmes prescrivent aux délégués (canal unique) et d'autres non (principe dual), est-elle un attribut essentiel de la représentation, et si oui, en quoi ? Dans quelles conditions tel groupe de représentants se reproduit-il et assure-t-il la qualité de sa représentation ? Données pour triviales ou négligeables par une certaine lecture, ces questions, dans notre perspective, se retrouvent au cœur d'une réflexion sur l'exercice de la représentation et sur sa transmission. Elles transcendent les distinctions institutionnelles tout en rendant compréhensible la diversité des réponses données au sein de chaque système et entre eux.

La diversité des réponses s'interprète alors comme le résultat des dynamiques propres à des groupes de représentants sans cesse en transformation.

## Références bibliographiques

- Artus I. (2011), « Les salariés précaires et la codétermination en Allemagne – la représentation collective au-delà des normes », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 109-140.
- Charlwood A., Terry M. (2007), « Twenty First Century Models of Employee Representation: Structures, Processes and Outcomes », *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n° 4, p. 320-337.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Dufour C., Hege A. (2005), « Emplois précaires, emploi normal et syndicalisme », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 97, p. 5-22.
- Dufour C., Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IRES*, n° 59, p. 3-40.
- Dufour C., Hege A. (2009), « Une convention collective réinterprétée à l'épreuve de la flexibilisation », in Bérout S., Bouffartigues P. (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, p. 167-182, Paris, La Dispute.
- Dufour C., Hege A., Lévesque C., Murray G. (2009), « Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France », *La Revue de l'IRES*, n° 61, p. 3-37.
- Dufour C., Hege A. (2010a), « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 67-85.
- Dufour C., Hege A. (2010b), *Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens. Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède*. Rapport de recherche pour l'Agence d'Objectifs CFDT et CGT, IRES, décembre.
- Dufour C., Hege A., Malan A., Zouary P. (2004), *Des institutions et des acteurs dans les entreprises pour quelles relations sociales : Post-enquête Réponse*, rapport pour la DARES.
- Dufour C., Hege A., Murhem S., Rudolph W., Wassermann W. (2006), *Les relations sociales dans les petites entreprises. Une comparaison France, Suède, Allemagne*, Bruxelles, PIE Peter Lang.
- Fürstenberg ([1958] 2000), « Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution », in Fürstenberg F., *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München Mering, Rainer Hampp.
- Hege A., Dufour C., Nunes C. (2000), *La place des femmes dans les comités d'entreprise*, rapport au Service des droits des femmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, novembre.
- Hege A., Dufour C., Nunes C. (2001) « Les femmes secrétaires de comités d'entreprise : une parité trompeuse », *Premières information et Premières synthèses*, DARES, n° 15.2, avril.
- Howell C., Kolins Givan R. (2011), « Rethinking Institutions and Institutional Change in European Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, June, p. 231-255.
- Hyman R. (2001), « Trade Union Research and Cross-National Comparison », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n° 2, p. 203-232.

- IRES/DARES (1998), *Les comités d'entreprise : enquête sur les élus, les activités et les moyens*, Paris, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Les Editions de l'Atelier.
- Kahmann M. (à paraître), *Arbeiter in Bewegung. Ein Vergleich gewerkschaftlicher Handlungsmuster im Umgang mit dem Wandel der Arbeitsmigration in Frankreich und Deutschland*, ms. thèse.
- Kotthoff H. (1981), *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*, Frankfurt, New York, Campus.
- Kotthoff H. (1994), *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München und Mehring, Rainer Hampp.
- Kotthoff H., Reindl J. (1990), *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*, Göttingen, Otto Schwartz.
- Lecher W. (1985), *Stand und Perspektiven von Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung in Europa*, Düsseldorf, WSI-Verlag.
- Manin B. (1995), *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Calmann-Lévy.
- Pichot E. (1996), *L'Europe des représentants du personnel et de leurs attributions économiques*, Rapport à la Commission européenne, Luxembourg, Office des Publications des Communautés européennes.
- Regalia I. (1984), *Eletti e abbandonati : modelli e stili di rappresentanza in fabbrica*, Bologna, Il Mulino.
- Rogers J., Streeck W. (eds.) (1995), *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, London, The University of Chicago Press.
- Simms M. (2011) « Les militants de terrain dans les campagnes d'implantation syndicale dans le secteur des services en Grande-Bretagne », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 75-108.
- Thelen K.A. (2009) « Institutional Change in Advanced Political Economies », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, n° 3, September, p. 471-498.
- Traxler F., Schmitter P.C. (1995), « Arbeitsbeziehungen und europäische Integration », in Mesch M. (ed.), *Sozialpartnerschaft und Arbeitsbeziehungen in Europa*, Wien, Manz, p. 231-256.
- Thwaites J.D. (ed.) (2008), *La Mondialisation. Origines, développement et effets*, 3<sup>e</sup> éd., Québec, Presses universitaires de Laval.