

# Devenir syndicaliste dans une entreprise « jeune »

**Deux trajectoires d'engagement**

Marcus Kahmann (IRES)

# La démarche

## La littérature

- Peu de travaux sur l'engagement des jeunes dans les entreprises
- Perspective : chercher les raisons du non-engagement (emploi, individualisme, transmission intergénérationnelle)

## Perspective adoptée

- Interroger les contextes et les processus de l'engagement représentatif dans l'entreprise à travers les institutions prévues par le code du travail

## Méthode: Etude de cas comparative

- Comparer des jeunes équipes syndicales CFDT dans deux entreprises de services;
- perspective séquentielle sur l'engagement en distinguant 3 phases : déclenchement; entrée en engagement; pérennisation;
- 13 entretiens semi-directifs (RH, DS, DP, fédération)

## Questions:

Dans un environnement plus au moins défavorable à leur engagement,

- Comment les jeunes conçoivent-ils leur travail de représentation ?
- Qu'est ce qui les motive à s'engager?

# Deux entreprises avec une gestion de main d'œuvre convergente

	5ETOILES	SPORTIF SAS
Activité principale	Vente de boissons chauds	Vente d'articles de sport
	Multinationale américaine	Multinationale française
Nombre de salariés	1174	15 000
Age moyen	24 ans (employés); 29 ans (agents de maîtrise); 37 ans (cadres)	< 30 ans, toutes les CSP confondues
Turnover annuel	58 %	25 %
Politique de recrutement	Savoir être au détriment de diplômes et expériences professionnelles	
Image publique de marque	Accessibilité; convivialité; innovation	
Culture d'entreprise	Hiérarchies plates; recherche de polyvalence; autonomie décisionnaire	
Conditions sociales	Au-dessus de la branche	

# Les relations sociales sous l'emprise de la direction : Deux trajectoires

	5ETOILES	SPORTIF
Implantation en France	2004	1978
Contexte des relations sociales au moment de l'engagement	Mise en place poussive du dialogue sociale et sous-développé (pas de négociation d'entreprise)	Mise en place poussive du dialogue en deux phases (1996; 2004). Forte centralisation au niveau SAS
Paysage syndical	Pas d'organisation représentative en 2010	3 organisations représentatives en 2013: CFTC, UNSA, CFDT
Taux de participation aux élections	< 50 %	< 50 %
Nombre de syndiqués	n.a.	Entre 100 et 200 par section
Attitude du management à l'égard du dialogue social	Formelle; hostile ?	Formelle; cooptative

# Profil des jeunes représentants CFDT interviewés

	5ETOILES	SPORTIF
Statuts et fonctions	Managers de salon (cadre); chefs d'équipe (agents de maîtrise)	Vendeurs (employés); chefs de rayon (cadres)
Niveau d'éducation	BAC, BTS	Maitrise, Master (arrivés chez SPORTIF pendant les études universitaires)
Age	Entre 24 et 32	Entre 27 et 32
Entretiens avec	DSC, DSC, DP, DP (h/f: 3:1)	DSC, DP, DS, DS (h/f: 3:1)

# Phase 1 - Déclenchement de l'engagement des jeunes : les motifs

	5ETOILES	SPORTIF
Echelle de contestation des jeunes	Centrale (direction France)	Locale (2 établissements en RP)
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de stratégie d'entreprise qui entraîne réduction des effectifs dans les salons (-20%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs de magasin très jeunes, gérant les équipes aux limites du droit du travail;</li> <li>• Pratique rude de promotion interne</li> </ul>
Conséquences	<p>Les <i>store managers</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensent manque d'effectifs;</li> <li>• Perdent de leur autonomie au travail</li> <li>• Perte de qualité de vie au travail plus générale (absentéisme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transgressions diverses : heures supplémentaires; code vestimentaire; pressions sur élus</li> <li>• Perspectives de carrière barrées</li> </ul>

# Phase 2 - Entrée des jeunes sur la scène des relations sociales: choix organisationnels & crises

	5ETOILES	SPORTIF
Choix initial	Création de section syndicale	Rejoindre section syndicale existante
Dynamique	Création dispositif militant; dépendance des ressources extérieures & (inter)personnelles	Continuité; découverte de l'équipe syndicale nationale, de son fonctionnement & des mandats
Soucis principaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contre une certaine image du syndicalisme</li> <li>• Incarner le leadership par le DSC 1</li> <li>• Un syndicalisme « <i>dont la légitimité ne dépend pas de la direction</i> » (DSC1)</li> <li>• Un syndicalisme revendicatif et à ambition majoritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Faire ses armes » dans l'établissement</li> <li>• Incarner un syndicalisme qui agit contre les pratiques managériales illicites (expertise CHSCT; inspection du travail)</li> <li>• Dénoncer l'ingérence de la direction dans le choix des candidats aux élections professionnelles</li> </ul>
Evènements majeurs observés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction suscite des OS concurrentes au moment des élections (2013)</li> <li>• Relations très conflictuelles entre DSC 1 et la DRH</li> <li>• Départ du DSC 1 de l'entreprise (2014)</li> <li>• DP dévient DSC 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montée rapide dans les mandats (DP, CER)</li> <li>• Départ de l'ancien DSC très expérimenté (garde un mandat CCE; reste une référence pour les jeunes)</li> <li>• Pendant un an la section vie sans DSC reconnu par la fédération</li> <li>• DP dévient DSC</li> </ul>

# Phase 3 – Pérenniser le travail de représentant dans la durée : la normalisation?

	SETOILES	SPORTIF
Recentrer le travail représentatif	Gérer la succession du DSC 1 (on reste en contact avec lui)	Revoir le fonctionnement interne de la section syndicale (« règlement intérieur »)
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter une attitude « plus constructive » qui coïncide avec l'arrivée d'une nouvelle DRH</li> <li>• Stabiliser l'équipe et son fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la formation de la nouvelle génération des représentants</li> <li>• Eclairer le rôle complaisant des deux syndicats majoritaires dans la négociation collective</li> </ul>
La négociation collective	Un investissement fort de DSC 2 qui monopolise la négociation collective	Interrogation: L'attitude de dénonciation est-elle en phase avec les salariés ?
La « représentation au quotidien » (Dufour & Hege, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication très étroite du DSC 2 dans la gestion des demandes individuelles et des collectifs de travail;</li> <li>• Importance de la présence physique sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté de se faire connaître à travers les tournées de magasin</li> <li>• Infléchir l'image d'une CFDT « rentre dedans »</li> <li>• Méthode de travail moins centralisatrice</li> </ul>

# Conclusion : Traits communs de l'engagement des jeunes chez 5TOILES & SPORTIF

## Un souci d'autonomie

- À l'égard de la direction et ses stratégies (économiques, financières, représentatives)
- Prise de distance avec des formes d'engagement d'autres salariés, souvent plus âgés et fonctionnellement plus proches de la direction.
- Un rapprochement au terrain est constitutif de cette volonté de construire une légitimité d'abord propre

# Traits communs de l'engagement (2)

- **Des engagements tributaires et générateurs de ruptures**
  - Des événements souvent très précis (voies professionnelles barrées; tentative de licenciement injustifié ...) provoquent un basculement dans la perception de l'entreprise comme espace d'investissement; ils coïncident avec la découverte de la systématique d'une pratique managériale aux limites du droit et de l'éthique;
  - Ces engagements peuvent provoquer une rupture dans pratique du management : C'est la création de la section CFDT qui ouvre le jeu des relations sociales chez 5ETOILES

# Traits communs de l'engagement (3)

- **Des engagements qui mettent en lumière l'intégration des jeunes et les difficultés**
  - L'équipe syndicale est l'agent principal de la socialisation des jeunes représentants; malgré l'absence des procès stratégiques de transmission intergénérationnelle, la figure du syndicaliste expérimenté est présente comme référent (SPORTIF)
  - Les DSC insistent sur l'importance de la formation syndicale puisqu'ils mesurent le risque d'instrumentalisation du fait de l'amateurisme représentatif. Mais le rapport est plus technique que sociale ou syndicale;
  - La représentativité sociologique des organisations syndicales étant faible, la tentation est présente de la substituer par la représentativité institutionnelle, mode d'intégration plus commode mais jugé dépassé