

**Un nouveau domaine de recherche pour l'IREs : les politiques économiques**

**L'**objectif de ce nouveau domaine de recherche de l'Institut est de contribuer, par ses travaux et analyses, à enrichir la nature des débats et à prendre la mesure des enjeux liés aux questions de politique économique, tant sur le plan macroéconomique qu'en ce qui concerne les politiques dites de réforme. Il permettra ainsi de consolider l'identité et le positionnement de l'Ires, répondant en particulier aux attentes des organisations syndicales sur ces questions.

*La politique économique est envisagée, ici, tout autant dans une perspective de long terme, afin de mettre l'accent sur ses dimensions structurantes, qu'en référence aux options de plus court terme. Car ces deux volets sont indissociables : pour l'Ires, il convient de centrer l'analyse sur les politiques économiques qui ont un impact sur le système productif, la structure de l'emploi et la répartition des revenus ; mais il importe aussi de s'intéresser aux composantes de court terme de la politique économique, notamment dans ses aspects budgétaires, fiscaux ou financiers, dans la mesure où l'action des pouvoirs publics en courte période, non seulement conditionne la mise en œuvre de leur action structurante, mais pourrait bien, désormais, s'y limiter.*

*L'Ires devra ainsi devenir, progressivement, en France et en Europe, un lieu reconnu de débats et de confrontations contribuant à nourrir et à diversifier le débat public, sous trois volets complémentaires : comprendre, critiquer, proposer.*

*D'ores et déjà, un groupe de travail s'est mis en place, composé d'une quinzaine de chercheurs, dont une dizaine d'entre eux sont extérieurs à l'institut ; une première série de six séminaires thématiques est programmée d'ici la fin de l'année (voir site de l'Ires), qui doit déboucher sur un véritable programme de recherche pluri-annuel.*

*Un bel été à tous nos lecteurs !*

Jean-Louis Levet  
Directeur général de l'IREs

**Qui sont les administratrices et administrateurs syndicaux dans les organismes de sécurité sociale ?**

**D**ès sa création, la sécurité sociale a connu des évolutions de son mode de gouvernance, mais les configurations successives avaient laissé intact le compromis initial qui associait, au côté de l'Etat, les représentants des intérêts salariaux et patronaux. Les années quatre-vingt-dix marquent un tournant vers des remises en causes plus profondes des modes de décision et d'organisation de la sécurité sociale. Si la place et l'influence des organisations syndicales et patronales avaient connu jusqu'alors des variations importantes, leur légitimité à gérer le système de protection sociale est désormais contestée. La reconfiguration des rôles et des pouvoirs au sein des organismes de sécurité sociale aboutit à leur perte de pouvoir principalement dans la désignation de la direction et la gestion des personnels ainsi que dans la responsabilité du contrôle des finances sociales transférée depuis 1996 au Parlement.

Le rôle des administrateurs et conseillers syndicaux dans les caisses de sécurité sociale se réduit-il donc désormais à un formalisme sans substance ou la volonté de participer à la défense de l'idée de gestion par les intéressés de la sécurité sociale est-elle encore vivante ? La recherche menée par l'IREs<sup>1</sup> ces derniers mois ne donne qu'une réponse partielle à ces interrogations car elle cherche d'abord à connaître le profil et les activités de la population que constitue les milliers d'administrateurs et de conseillers mandatés par leurs organisations syndicales pour siéger dans les instances de sécurité sociale. Pour comprendre comment ils prennent en charge une fonction importante pour le mouvement syndical, nous avons interrogé les acteurs les plus près du terrain que sont les représentants syndicaux siégeant au niveau le plus décentralisé dans les caisses locales du régime général de sécurité sociale (CPAM, CAF et URSSAF)<sup>2</sup> : Qui sont-ils ? Quel a été leur itinéraire syndical ? Pourquoi, comment ont-ils accepté/choisi ce type de fonction ? Comment s'acquittent-ils de leur mandat ? Quel regard portent-ils sur cette fonction ? Leurs réponses mettent en évidence des diversités liées aux différences du type d'organisme dans lequel ils siègent, de leur organisation syndicale d'appartenance ou de leur profil socioprofessionnel.

Les fondements du système de protection sociale français sont souvent rapprochés de ceux du système allemand autant pour ce qui concerne leur financement basé sur la cotisation que pour leur mode de gouvernance où la régulation paritaire est le mode dominant. Le rapport présente donc également une analyse du système allemand d'assurance maladie. Pour chaque pays, **l'objectif est de comprendre les caractéristiques socioprofessionnelles des administrateurs, leurs parcours syndicaux, la nature des liens avec les structures syndicales** qui les mandatent et leurs activités dans les caisses. La conclusion met en perspective des enjeux syndicaux de gestion de la protection sociale dans les deux pays.

**Les administrateurs syndicaux<sup>3</sup> en France**

Les résultats des comparaisons entre les salariés, les syndiqués et les administrateurs permettent de mieux cerner les profils démographiques et socioprofessionnels de ces derniers, de faire ressortir, par effet de comparaison, un profil type de l'administrateur qui ne se caractérise finalement pas tant par ses ressemblances et ses différences avec celui des salariés que par l'accentuation des traits. Malgré la distance, le lien demeure comme si ces deux figures étaient en relation d'homothétie.

Rappelons d'abord que les administrateurs et conseillers sont très majoritairement des salariés (61%). **Leur profil démographique** s'éloigne pourtant de cette population dont ils sont issus. Si, chez les salariés, l'écart entre les hommes (52,4%) et les femmes (47,6%) est sensible, il est nettement plus grand chez **les administrateurs qui sont des hommes pour trois quarts** d'entre eux. La participation aux caisses de sécurité sociale se présente vraiment comme une affaire d'homme si l'on regarde la répartition selon le sexe d'autres groupes de représentants syndicaux. Ainsi, il y avait en 1996, date de la dernière enquête effectuée par l'IRES sur cette population, 30% de femmes secrétaires de comité d'entreprise élues sur listes syndicales. On peut également effectuer la comparaison avec un autre groupe de représentants issus de l'élection mais dont la désignation est plus directement maîtrisée par les organisations syndicales : les conseillers prud'homal<sup>4</sup>. Aux dernières élections de 2002, les organisations syndicales ont présenté plus de 35% de candidates. Seules 29% d'entre elles ont obtenu un siège de conseiller prud'homal. Les caisses de sécurité sociale, dans lesquelles l'accès à la fonction d'administrateur ne dépend que d'un processus de désignation, restent lanterne rouge en matière de féminisation, cela malgré la volonté affichée des organisations syndicales de promouvoir la parité. Les modalités du processus de sélection des administrateurs au sein du groupe des syndiqués aboutissent à désigner des hommes.

**L'administrateur est également nettement plus âgé et plus diplômé que ceux qu'il représente.** Les décalages sont moins forts pour ce qui concerne les caractéristiques professionnelles des administrateurs, atténuant l'impression de rupture entre les deux populations. **Trois quarts des administrateurs et conseillers sont salariés dans le secteur privé.** Leurs lieux de travail, anciens ou actuels, se répartissent à peu près comme ceux des salariés entre entreprises privées, entreprises publiques et fonction publique. Un quart seulement vient de PME de moins de 200 salariés. Leurs emplois sont un peu plus qualifiés, surtout s'ils sont fonctionnaires. Ce qui les distingue le plus, c'est leur très grande stabilité dans leur entreprise ou service. Encore celle-ci doit-elle être regardée avec prudence car elle peut tout autant résulter de leur âge plus élevé, de leur niveau de diplôme et de qualification ou de la taille des entreprises dont ils sont issus. De plus, ce sont des syndicalistes dont on peut supposer que la stabilité professionnelle est plus grande.

**Les administrateurs sont des syndicalistes chevronnés,** avec une longue expérience syndicale : près de 90% ont plus de 10 ans d'adhésion syndicale. Ils ont une bonne connaissance du collectif que représente leur organisation. C'est très majoritairement le devoir envers le syndicat qui les sollicite qui reste la motivation première de leur candidature et les instances interprofessionnelles veillent, à l'occasion de la sélection de leurs administrateurs, au profil militant des candidats. Ils ont eu **un long parcours de responsabilités syndicales** et ceux qui accèdent à ce mandat le cumulent avec d'autres, principalement au niveau de l'entreprise et l'interprofessionnel. Des consignes ou recommandations peuvent émaner du niveau confédéral mais leur traduction dépend de facteurs multiples : étendue et structure des tissus locaux de militants, choix politiques des responsables syndicaux régionaux ou départementaux, arbitrage entre les candidatures disponibles... Le processus de sélection résulte plus au bout du compte d'une multiplicité de microdécisions que d'une stratégie volontaire et globale. **Un tiers des administrateurs actifs sont des permanents syndicaux et 40% actifs non permanents.** Les ressources des organisations syndicales en administrateurs actifs non permanents

sont proches, les différences entre organisations se concentrant sur le poids réciproque accordé aux permanents ou aux retraités.

**La coordination des échanges entre les réseaux d'administrateurs et les structures interprofessionnelles,** particulièrement forte dans les CPAM, permet également d'assurer la mise en cohérence des pratiques et des positions. **Deux modes** opposés de coordination se dessinent : à la CFDT, le niveau régional est le pivot décentralisé de la coordination ; à Force Ouvrière, le contrôle est assuré centralement par le niveau confédéral. Les liens des administrateurs et conseillers avec les structures mandatrices passent cependant plus par leur activité générale fournie de syndicalistes que par les échanges organisés au sein des réseaux d'administrateurs.

### ***La représentation des salariés dans l'assurance maladie en Allemagne***

Le système allemand d'assurance maladie se caractérise traditionnellement par une extrême décentralisation. **En 1994, il existait encore 1149 caisses,** mais depuis, un processus de fusions s'est mis en route. **En 2005, il n'en restait que 253.** L'Allemagne connaît une gestion de l'assurance maladie par les organisations syndicales patronales depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, avec d'abord une prépondérance syndicale puis paritaire depuis 1951. Dans l'assurance maladie, le principe d'autogestion paritaire concerne les conseils d'administration (CA). Ils sont composés de membres « honorifiques », en théorie élus, mais en pratique majoritairement désignés par les organisations d'employeurs et de salariés. Le CA élit la direction exécutive. Depuis 1996, il s'agit exclusivement de professionnels permanents (salariés de la caisse).

**La loi de 1951 a instauré des élections des représentants des salariés et des employeurs** dans les différentes caisses, qui ont lieu tous les six ans. Dans la grande majorité des cas, il n'y a cependant pas d'élection véritable, parce que les sortants se mettent d'accord sur la reconduction d'une ou de plusieurs listes avec un nombre de candidats identique au nombre de sièges à pourvoir. De 1993 à 2005, le nombre de caisses avec élection a diminué de 23 à 6. Le taux de participation, qui était de 44% en 1996, n'est plus que de 32% en 2005. Les grands gagnants des élections de 2005 ont été les listes libres. Dans les quatre caisses subsidiaires d'employés, elles ont obtenu entre 74 et 87% des voix, le restant étant partagé entre les listes syndicales et les listes des associations chrétiennes (parfois communes avec les syndicats).

Pour savoir qui sont les représentants des salariés dans les caisses d'assurance maladie, on dispose maintenant des résultats d'une enquête effectuée en 2005 par une équipe de sociologues et financée par la Fondation Hans-Böckler. En moyenne, **les administrateurs sont le plus souvent des hommes âgés avec beaucoup d'ancienneté dans leur mandat.** 86% des administrateurs sont masculins. Les hommes ont en moyenne 59 ans, les femmes 54 ans. **30% des administrateurs possèdent un diplôme universitaire** ou assimilé. Ce pourcentage est encore plus élevé chez les femmes (32%). Chez les hommes comme chez les femmes, les strates supérieures des employés dominent. 69% des administrateurs représentent la confédération syndicale DGB ou une de ses fédérations dans les caisses. Il s'agit majoritairement d'administrateurs désignés. 6% représentent une organisation de salariés chrétiens. 20% des administrateurs déclarent représenter « d'autres associations de salariés », parmi lesquelles on trouve également des petites organisations syndicales concurrentes du DGB. Seulement 6% des administrateurs représentent une liste

« libre ». **30% des administrateurs syndiqués sont des permanents syndicaux.**

La plupart des administrateurs n'ont pas de problème dans l'exercice de leur mandat. Ils se sentent suffisamment informés et suffisamment qualifiés pour traiter les informations qui leur sont fournies. Une grande partie considère cependant qu'ils manquent de formation pour intervenir sur des thèmes nouveaux qui ont une importance croissante dans l'exercice de leur mandat.

### Conclusion

Les conditions historiques de naissance des institutions paritaires ainsi que leurs évolutions diffèrent en France et en Allemagne. Pourtant, **des deux côtés du Rhin, la gestion paritaire est soumise de façon croissante à une tutelle publique et à des réformes législatives récurrentes**, qui visent à améliorer l'efficacité de la gestion et à réduire les dépenses. Les effets de ces pressions sont de rapprocher les modes de fonctionnement des deux systèmes.

Les deux enquêtes sur les administrateurs syndiqués font apparaître d'autres convergences entre les deux pays. Tout d'abord, on assiste à une professionnalisation croissante de la gestion paritaire. En Allemagne, elle prend la forme de la création de directions permanentes et de la transformation des assemblées de représentants en conseils d'administration. Les formes mêmes de la gestion paritaire se rapprochent ainsi des structures adoptées en France. Dans les deux pays, on assiste à une différenciation croissante entre un corps de gestionnaires professionnels et une population plus diversifiée de représentants syndicaux composée de permanents et de militants. Progressivement, les tâches de ces derniers évoluent vers des activités de cadrage général, de contrôle a posteriori de la

gestion par les experts ou de mise en place d'opérations ponctuelles de solidarité.

La participation des administrateurs syndiqués est soumise, dans les deux pays, à un débat public, alimenté par des critiques issues de certains secteurs patronaux et politiques et amplifié par les médias. En Allemagne, où les mandats des administrateurs sont en principe soumis à des élections régulières, les syndicats se trouvent sur la défensive puisqu'ils n'ont pas le monopole de la représentation des listes. Le syndicalisme y paie des pratiques co-gestionnaires dans les caisses trop routinières dont les objectifs sont insuffisamment communiqués aux adhérents et à la masse des salariés concernés. **En France aussi, le travail syndical dans les caisses manque d'une notoriété publique** et s'expose facilement à des soupçons d'inutilité. La multiplication des critiques de tous bords est révélatrice de la fragilité croissante du syndicalisme dans les deux pays.

Udo Rehfeldt, Catherine Vincent

<sup>1</sup> Rehfeldt U., Vincent C., Volovitch P. (2008), « Qui sont les administratrices et administrateurs syndicaux dans les organismes de sécurité sociale ? », rapport de recherche pour la MiRe-DREES, IRES, Noisy.

<sup>2</sup> En concertation et avec l'appui de l'ensemble des organisations syndicales membres de l'IRES, un questionnaire a été diffusé à l'ensemble des représentants syndicaux dans les caisses.

<sup>3</sup> Le terme administrateur est désormais en partie impropre. Dans les caisses d'assurance maladie, depuis la réforme de 1996, les représentants ne sont plus administrateurs mais conseillers. Cependant, pour ne pas alourdir la lecture, nous garderons dans la suite l'appellation unique d'administrateur, prise dans son sens commun de membre d'un conseil d'administration.

<sup>4</sup> Voir les travaux de Dufour C. et Hege A. (IRES) sur ce sujet.

# IRES

## Biblio

### Chronique internationale

n° 113 – juillet 2008

**Argentine** : L'organisation des travailleurs informels.

Mariana Busso

**Allemagne** : Résurgence de la pauvreté dans la vieillesse ? Les débats actuels sur les retraites en Allemagne.

Mechthild Veil

**Pays-Bas**. Négociations collectives du printemps 2008 : desserrement de la modération salariale.

Marie Wierink

**Suisse**. Droit des femmes – un chemin libéral vers l'égalité ?

Gesine Fuchs

### 1<sup>er</sup> Forum Franco-Allemand des Syndicats le 9 juillet à Paris

« L'Europe sociale et les perspectives de la présidence française de l'Union européenne en 2008 »

Organisé par l'IRES avec la Fondation Friedrich-Ebert et la Fondation Hans-Böckler

Le programme des 3 tables rondes où étaient conviés les dirigeants des syndicats français (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC, Unsa-Education), des responsables du DGB, et plusieurs syndicats allemands (IGMetall, Ver.di et GEW) :

- l'Europe sociale : une chimère ou un objectif réaliste ?
- la présidence française de l'Union européenne en 2008 : Quelles initiatives peut-on attendre dans le domaine de la politique sociale et économique ?
- l'Europe sociale – un chantier : Quelle stratégie à moyen terme pour les syndicats en France et en Allemagne ?

Les 3 points principaux qui ont émergé lors de cette journée qualifiée d'*historique* par les responsables syndicaux :

- la nécessité de mettre sur pied une stratégie syndicale franco-allemande commune ;
- le besoin d'élaborer un droit social européen qui s'appuie sur les droits nationaux ;
- la demande de resituer les initiatives de l'Europe sociale dans le contexte d'une stratégie de croissance et de développement.

Lors de ce 1<sup>er</sup> forum franco-allemand des syndicats, les participants ont manifesté l'intérêt de renouveler cette initiative ; un second forum aura lieu dans quelques mois à Berlin.

Pour vous abonner : [www.ires.fr/-Publications](http://www.ires.fr/-Publications)

**ISST UGICT-CGT.** Intervention d'Adelheid Hege « La place des femmes aux prud'hommes de 1997 à 2002 ». (Fontenay aux Roses, 1<sup>er</sup> avril 2008)

Entretiens de l'**IEP** de Grenoble. Communication de Jean-Marie Pernot « Quest-ce que le syndicalisme européen ? » (Grenoble, 2 avril 2008)

**Ecomusée du Val de Bièvre.** Exposé de Pierre Concialdi « Pauvreté et travail en Ile-de-France ». (Fresnes, 10 avril 2008)

**LASAIRE.** Séminaire « L'évolution des relations sociales dans l'UE : pratiques et enjeux dans les nouveaux Etats membres ». Introduction de Udo Rehfeldt sur « le dialogue social et la négociation dans l'UE au niveau sectoriel et au niveau des entreprises transnationales ». (Sofia – Bulgarie, 11 avril 2008)

**Cabinet Alain Gavand et l'Oréal.** Forum emploi et diversité « Gérer sa 2<sup>ème</sup> partie de carrière ». Participation d'Annie Jolivet à la table ronde sur « Le recrutement des seniors, un nouvel enjeu – paroles d'experts ». (Aulnay sous-Bois, 22 avril 2008)

**Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.** Deuxième séminaire d'experts « Les accords-cadres internationaux (ACI). Intervention de Udo Rehfeldt avec Isabel da Costa et Volker Telljohann « Inventaire des ACI : arrière-plan, contenu, motivations, impacts ». (Rome, 28-29 avril 2008)

Grenelle de l'insertion. Intervention de Christian Dufour sur « Le rôle des activités sociales des comités d'entreprise dans l'insertion ». (Lille, 7 mai 2008)

**CGT.** Colloque Institut d'histoire sociale « La CGT dans les années 1966-1984 ». Communication de Jean-Marie Pernot « La CGT dans la FSM : une démarche pour les réformes tardive et modeste ». (Montreuil, 14-15 mai 2008)

**Direction régionale de l'équipement.** Conférence de Jean-Louis Levet « Industrie et développement territorial : quelles perspectives ? ». (Lyon, 15 mai 2008)

**CFTC.** Session des Administrateurs retraite. Intervention d'Annie Jolivet sur « L'emploi des seniors ». (Enghien, 15 mai 2008)

Forum de Shanghai, organisé par l'**Université Fudan de Shanghai.** Communication de Pierre Concialdi « Pension reforms in Europe : towards « new inequalities ? ». (Shanghai, 25-27 mai 2008)

Cycle de Rencontres IRES « Quel avenir pour l'économie française ? ». Exposé de Jean-Louis Levet « PME-PMI : vers la performance globale » à la session « Quelle croissance pour les PME et quelles PME pour la croissance ? » (Paris, CAS, 29 mai 2008)

**EHESS,** Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Laboratoire de démographie historique. Séminaire « Les murs : le béton, les mots ». Communication d'Antoine Math « Les étrangers et la protection sociale ». (Paris, 2 juin 2008)

**Ministère de l'Economie et des Finances.** Cycle de conférences 2008 de l'IPGDE. Conférence de Jean-Louis Levet « Quels leviers pour la croissance ? ». (Paris, 5 juin 2008)

**ACRI** Association canadienne des relations industrielles. Conférence internationale annuelle sur les relations professionnelles :  
- Intervention de Florence Lefresne et Catherine Sauviat « Les relations professionnelles à l'épreuve des restructurations industrielles : une étude de cas » ;  
- Communication de Christian Dufour et Adelheid Hege « Crise de

légitimité des syndicats en Europe ? ». (Vancouver, 5 juin 2008)

30<sup>ème</sup> Congrès national médecine et santé au travail. Symposium « Pénibilité et usure au travail ». Intervention d'Annie Jolivet avec Annie Touranchet (DRTEFP) « Comment faire quand on ne peut plus ? ». (Tours, 5 juin 2008)

**CRIMT** Centre de recherche internationale sur la mondialisation du travail. Participation de Christian Dufour et Adelheid Hege au séminaire de travail du réseau mondial de chercheurs sur les transformations du syndicalisme. (Vancouver, 7-8 juin 2008)

**CEE,** Centre d'Etudes de l'Emploi. Séminaire. Présentation d'Antoine Math de l'article du dernier numéro spécial de la Chronique internationale « De l'emploi à la retraite : quelle (in)sécurisation des parcours pour les seniors ? ». (Noisy le Grand, 10 juin 2008)

**OFCE,** Observatoire français des conjonctures économiques. Séminaire « Economie de la mondialisation » organisé par Henri Sterdyniak. Intervention de Florence Lefresne (avec Alexandre Fabre et Carole Tuchsirer) « L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail : une tentative d'évaluation ». (Paris, 10 juin 2008)

**Conseil général des Côtes d'Armor.** Colloque « Les paradoxes de la mobilité ». Intervention de Solveig Grimault à l'atelier « Mobilités professionnelles, parcours professionnels et conditions de travail ». (Saint-Brieuc, 11 juin 2008)

**Université du Québec.** Work and Labour Network RDLWL. Congrès « Innovations sociales et travail ». Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Communication de Udo Rehfeldt avec Isabel de Costa « Responsabilité sociale d'entreprise et accords-cadres internationaux : l'émergence de nouvelles régulations de l'emploi ». (Montreal, 12-14 juin 2008)

**Université de la formation continue d'Alger.** Colloque international « Intelligence économique et gouvernance des institutions ». Conférence de Jean-Louis Levet « L'intelligence économique au service de la performance sociale des entreprises ». (Alger, 14-15 juin 2008)

**Université de Rouen/GT 18.** Groupe de recherche innovations et sociétés (GRIS). « Sociologie des relations professionnelles » de l'Association française de sociologie. Colloque international « Mondialisation et recomposition des relations professionnelles ». Communication de Udo Rehfeldt avec Isabel da Costa « La négociation collective transnationale d'entreprise : quel rôle pour les comités d'entreprise européens/mondiaux et pour les syndicats ? ». (Rouen, 19-20 juin 2008)

**CGT.** Conférence nationale sur l'insertion par le travail. Intervention de Christian Dufour sur « La stratégie syndicale à l'égard des salariés précaires ». (Montreuil, 24 juin 2008)

**Commission Européenne et comité de la protection sociale de l'Union européenne.** Séminaire « Policies for Today's Families: Towards a Framework for Assessing Family Policies in the EU. Présentation d'Antoine Math avec Olivier Thévenon de l'INED « Comparing and assessing family policies : scope and limits of available expenditure data ». (Bruxelles, 25 juin 2008)

**Université de Jena.** Centre de recherche sociologique. Participation de Christian Dufour au séminaire européen de recherche sur « La précarité et le mouvement syndical ». (Berlin, 23 juin 2008)

**IRES-WSI.** Séminaire franco-allemand sous l'égide de la Friedrich Ebert Stiftung. Interventions de Christian Dufour « L'évolution du salaire minimum en France », et d'Adelheid Hege « Les salariés précaires et le syndicalisme ». (Paris, 26 juin 2008)

Cycle de Rencontres IRES « Quel avenir pour l'économie française ? ». Présentation de la synthèse des travaux par Jean-Louis Levet, session conclusive. (Paris, CAS, 26 juin 2008)

L'IRES soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Ces travaux sont menés sous leur responsabilité, mais les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical. Dans cette rubrique, nous vous présentons les travaux remis à l'IRES dans le cadre de ces conventions de recherche au cours des derniers mois. Pour les obtenir, s'adresser auprès de l'organisation concernée (voir les adresses en page 6).



## Enjeux supranationaux de l'action syndicale. L'exemple des accords cadres internationaux. Travailler ensemble autrement

*Michèle Descolonges,  
Laboratoire Genre Travail  
Mobilités/Paris X Nanterre/RRS-Cgt*

La signature d'accords-cadres internationaux (ACI) s'inscrit d'abord, en France, dans le contexte de la « modernisation des entreprises ». La période suivante est marquée par la stratégie globale des firmes et la volonté du syndicalisme international de promouvoir des « règles sociales ».

Les principaux enjeux de cette nouvelle forme d'action sont analysés : les transformations des fédérations syndicales internationales (FSI), les stratégies des multinationales signataires et les registres des « règles » contenues dans les ACI. Sur ce dernier point, le rapport intermédiaire fournit une analyse détaillée des accords signés avec les multinationales dont le siège est situé sur le territoire français.

Afin de vérifier l'hypothèse que la mise en œuvre des ACI dépend pour une part de l'implication des organisations syndicales nationales, des entretiens approfondis ont été réalisés avec des syndicalistes français. Les résultats montrent que leur implication est marquée à la fois par la spécificité de chaque organisation et par ses interdépendances avec les autres organisations françaises et internationales. Certains expriment des réserves à l'égard d'accords qu'ils estiment trop proches d'engagements unilatéraux (FO), d'autres sont absents de la plupart des FSI signataires de ces accords (la CFTC jusqu'à la fin 2006, la CFE-CGC).

L'enquête a principalement porté sur la Cgt et la CFDT. La diversité des compréhensions et des implications des fédérations professionnelles de la Cgt est à lire à la lumière de leur histoire internationale et

d'une identité favorisant l'expression du « terrain » vs l'expertise. Aussi, l'ouverture à de nouvelles formes d'internationalisme et à différentes catégories de travailleurs représente-t-elle un enjeu. Le principe de la signature d'ACI est acquis pour la CFDT qui est, depuis longtemps, affiliée aux FSI. Le suivi des accords constitue un objet de négociation, qui installe un couple négociation/suivi, favorisant le recours à l'expertise. Une orientation poins, qui consisterait dans la prise en compte des salariés des sous-traitants.

Toutes les organisations syndicales françaises sont confrontées à la même difficulté de faire percoler le « travail » international en leur sein. En effet, leur propre transformation est un enjeu. Trois dimensions de celui-ci sont analysées : la capacité à travailler ensemble autrement, la conception d'une protection sociale à l'échelle internationale, le rassemblement de la diversité des conditions de travail et des statuts.



## La dynamique d'emploi des seniors

*Guillaume Huyez-Levrat (C.E.E.)*

La CFDT, signataire de l'ANI sur l'emploi des seniors, a souhaité disposer d'éléments d'analyse sur la mise en œuvre d'actions pour l'emploi des seniors et sur la prise en compte de ces objectifs par ses équipes. Des monographies de 9 entreprises relevant de secteurs d'activités connaissant des problématiques en termes de pénurie de main d'œuvre, de stabilisation du personnel et de changements organisationnels ont été réalisés sur la base d'entretiens avec des salariés, des militants syndicaux et des responsables de ressources humaines.

L'étude analyse les raisons de ces entreprises pour agir sur l'emploi des seniors – soit pour chercher à les conserver, soit pour en recruter en réponse à leurs problématiques de ressources humaines ainsi que

les raisons des salariés eux-mêmes de vouloir rester en emploi. Elle met en évidence un décalage entre ces raisons locales et les registres argumentatifs mobilisés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à leur niveau central pour justifier les politiques de vieillissement actif. On est alors face à un « faux consensus » sur l'emploi des seniors.

Les justifications de type économiques (pénurie de main d'œuvre, financement des systèmes de protection sociale par exemple) et civiques (lutte contre les discriminations âgistes) aux objectifs d'allongement des carrières mobilisés par les pouvoirs publics et les confédérations syndicales de travailleurs et patronales ne font majoritairement pas sens pour les acteurs locaux. En outre, l'utilisation des critères d'âges pour organiser les parcours professionnels et l'utilisation des plus âgés comme variable d'ajustement dans les opérations de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail résulte d'un compromis social vieux de plus d'un siècle qu'il est difficile de renverser. Surtout, sortir de cette logique imposerait d'accepter que d'autres mécanismes soient mis en œuvre pour organiser la sélection et la hiérarchisation des travailleurs et de forger un nouveau consensus social sur l'évaluation par les compétences. Un tel choix ne va pas de soi, notamment parce que faute de savoir quoi faire de ceux qui seraient les perdants d'un tel mécanisme, le risque est grand de voir s'accroître la polarisation du marché du travail.

Les résultats de nos investigations fournissent quelques pistes d'action pour dépasser ce faux consensus. Elles visent : les intermédiaires de l'emploi qui doivent être en capacité de casser l'homogénéité des recrutements ; les entreprises qui doivent pouvoir agir sur les différentes facettes de la motivation des travailleurs ; les équipes syndicales qui doivent pouvoir s'engager dans une négociation sur les compétences. Il ne s'agit pas ici de dire que ces trois acteurs doivent se limiter à un seul type d'action. Au contraire, intermédiaires de l'emploi, syndicats et organisations patronales (et en particulier les fédérations professionnelles) doivent être en mesure d'engager un dialogue soutenu sur chacune de ces questions.



## Les champs de tension de la fonction d'encadrement : quelles adaptations des acteurs ?

*Desmarais C. et Abord de Chatillon E*

Si les cadres font l'objet d'un renouveau d'intérêt de la part de la recherche, les encadrants demeurent une population assez méconnue, en France notamment. Or ils sont soumis à de multiples pressions, mettant en cause aussi bien le contenu de leur travail que son environnement et ses résultats.

L'étude présentée ici avait ainsi pour objectif l'analyse des évolutions de la fonction d'encadrement, à travers l'observation de l'évolution des rôles et des conditions de travail. Au-delà de la simple description des pressions subies par les encadrants, nous nous sommes focalisés sur les stratégies d'adaptation qu'ils développent face à ces tensions, en mettant l'accent sur la place de l'engagement syndical. Pour cela nous nous sommes appuyés sur une analyse préalable de données d'enquêtes macro sociales, d'entretiens et d'un questionnaire ayant fait l'objet de plus de 2000 réponses, à partir desquelles un échantillon représentatif a été construit.

Le rapport présente les grandes évolutions des rôles des encadrants. Face aux pressions de leur environnement de travail, ils développent un rôle de traduction consistant à arbitrer entre les différentes prescriptions subies, en fonction d'une ligne directrice flexible. Ce rôle de traduction, développé par de nombreux encadrants, n'est pas toujours évident, soit en raison d'une expérience insuffisante de l'encadrant, soit parce que les pressions à la conformité sont trop fortes. Il suppose en effet une mise à distance des prescriptions et une capacité à résister, qui peut être mal perçue dans l'organisation.

Concernant la question du temps de travail, l'étude montre que les encadrants

font face à des attentes de disponibilité quasi illimitées de la part de leur environnement, d'où des durées de travail très élevées. L'encadrant doit lui-même mettre des limites à ce temps de travail, dans le cadre d'une norme temporelle implicite. Mais il perçoit ce temps de travail élevé comme une contrepartie « normale » d'une relation d'emploi particulière. Et pourtant, les liens entre temps de travail des encadrants et mal être au travail sont établis par notre enquête. La représentation que les encadrants se font de leur temps de travail est alors fondamentalement ambivalente, oscillant entre l'idée de normalité et celle d'une situation intenable et aux conséquences incalculables sur l'individu.

Il n'est alors guère étonnant que l'analyse des conditions de travail des encadrants mette en valeur une forme spécifique de pénibilité psychosociale, centrée sur la fatigue et le stress. On a coutume de penser que l'usure des encadrants est compensée par des rémunérations supérieures et des conditions de vie meilleures. Ce n'est cependant le cas que pour une minorité d'encadrants. La plupart se trouvent dans une situation de pénibilité forte avec de faibles contreparties.

Face à ces pressions et ces conditions de travail dégradées, le syndicalisme émerge comme une réponse pour certains encadrants. L'appartenance syndicale est en effet un outil utilisé pour mettre à distance un certain nombre de prescriptions et trouver des ressources pour résister, mais résister en restant dans le cadre et en acceptant la règle du jeu managériale.



## Gouvernance universitaire et politiques territoriales en Europe

*Gilles Ferréol, sociologue*

Avec la Déclaration de Bologne et l'instauration d'un « espace commun de l'enseignement supérieur », les universités

européennes sont de plus en plus confrontées à des regroupements et à des reconfigurations. Afin de mieux éclairer les régulations qui s'opèrent et les enjeux qui leur sont associés en termes de compétences, de contractualisation ou de partenariat, la démarche suivie tout au long de cette recherche privilégie une triple dimension : *socio-historique*, permettant de retracer les grandes étapes ayant jalonné l'évolution des principaux systèmes éducatifs ; *analytique*, prenant appui sur les apports de la sociologie du travail, des organisations et de l'action collective ; *comparative*, mettant l'accent sur les similarités et les singularités, les convergences et les différenciations, notamment entre la France, la Belgique francophone et le Royaume-Uni.

Les référentiels de performance et les logiques territoriales sont ainsi décryptés et mis en rapport avec d'autres préoccupations ayant trait à l'équité, à l'accessibilité ou au non démantèlement du service public et de ses missions. En fonction des sources de financement, de la distribution du pouvoir de décision et des cultures locales ou nationales, il est alors possible de construire une typologie des modes de fonctionnement, de structuration et de répartition spatiale, plusieurs variantes pouvant être distinguées : « bureaucratique », « collégiale », « managériale », « mixte » ou « hybride ».

Quel que soit le scénario retenu, les ajustements réalisés doivent composer avec des intérêts ou des contraintes de plus en plus difficiles à satisfaire : demande de proximité, normalisation comptable, assurance qualité, insertion dans des réseaux, un juste équilibre étant à trouver entre concurrence et coopération. Si certains résultats paraissent encourageants eu égard à tel ou tel ratio, il n'en demeure pas moins que bien des obstacles – liés entre autres à des crispations corporatistes ou idéologiques – doivent être levés sous peine de voir se creuser les inégalités entre régions ou entre établissements, de porter atteinte aux identités professionnelles et de réactiver les craintes d'une « marchandisation » de la société de connaissance.

### POUR SE PROCURER CES TRAVAUX

**CFDT - Emmanuel Mermet** - 4 bd de la Villette 75955 Paris cedex 19 - Tel : 01 42 03 80 84 - [emermet@cfdt.fr](mailto:emermet@cfdt.fr)

**CFE-CGC - Emilie Rollet** - 59/63 rue du Rocher 75008 Paris - Tel : 01 55 30 13 83 - [emilie.rollet@cfecgc.fr](mailto:emilie.rollet@cfecgc.fr)

**CFTC - Philippe Arondel** - 13 rue des Ecluses St Martin 75483 Paris cedex 10 - Tel : 01 44 52 48 55 - [parondel@cftc.fr](mailto:parondel@cftc.fr)

**CGT - Fabrice Pruvost** - 263 rue de Paris 93516 Montreuil cedex - Tel : 01 48 18 80 00 (poste 9266) - [f.pruvost@cgt.fr](mailto:f.pruvost@cgt.fr)

**CGT-FO - Sébastien Dupuch** - 141 av. du Maine 75680 Paris cedex 14 - Tel : 01 40 52 84 47 - [sdupuch@force-ouvriere.fr](mailto:sdupuch@force-ouvriere.fr)

**UNSA-éducation - Jérôme Crozat** - 87 bis, av. Georges Gosnat 94853 Ivry/Seine - Tel : 01 56 20 29 52 -

[jerome.crozat@unsa-education.org](mailto:jerome.crozat@unsa-education.org)