

# Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi

**Marc Lapotre**

DANS **LA REVUE DE L'IRES** 2008/4 n° 59 , PAGES 101 À 127  
ÉDITIONS **I.R.E.S.**

ISSN 1145-1378

DOI 10.3917/rdli.059.0101

Date de mise en ligne : 31/12/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-de-l-ires-2008-4-page-101?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour I.R.E.S.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi

Marc LAPOTRE \*

---

*P*ourquoi s'intéresser à l'action syndicale sur l'emploi ? Les « Trente glorieuses » ont mis cette préoccupation au second plan. Elle est redevenue cruciale lors des grandes restructurations industrielles des années soixante-dix. Plus récemment, la précarisation croissante du salariat a remis en cause les pratiques syndicales habituellement orientées en direction des salariés stables des entreprises et des administrations. La question qui se pose alors est l'adaptation de l'action syndicale à ce nouveau contexte social et à ce nouveau public. Les interrogations qui traversent toutes les organisations sont : faut-il syndiquer les précaires ? Comment travailler syndicalement avec des salariés qui n'ont pas vocation à rester dans l'entreprise <sup>1</sup> ?

L'action syndicale sur l'emploi peut prendre des formes extrêmement diverses. Au cours de différents travaux réalisés par l'auteur entre 2001 et 2008, cette diversité a pu être partiellement approchée. Ces études et recherches n'ont pas forcément porté uniquement sur des questions d'emploi, mais toutes ont mis en évidence des actions dans ce domaine.

Les travaux mobilisés seront :

- Une recherche menée sur les plans sociaux <sup>2</sup> réalisée en 2001-2002 en collaboration avec des experts auprès des comités d'entreprise ;
- une recherche sur le fonctionnement des conseils d'administration et le rôle tenu par les représentants des salariés en 2003 <sup>3</sup> ;

---

\* [mlapotre@neuf.fr](mailto:mlapotre@neuf.fr); <http://mlapotre.neuf.fr/Index.html>.

1. Cet article est tiré d'une recherche menée par l'auteur pour l'agence d'objectifs CFTD-IRES (Lapôtre, 2007)

2. Bruggeman, *et al.* (2002).

3. Bertin-Mouro, Lapôtre (2003).

- l'évaluation de la plate-forme de reconversion du Pays de Bressuire par les bénéficiaires, pilotée et analysée par l'auteur en 2004 ;

- une recherche sur l'action syndicale sur l'emploi réalisée en 2007 <sup>1</sup>.

Les pratiques décrites ne sont évidemment pas les seules qui existent. L'objectif n'est pas d'être exhaustif, mais de tirer des enseignements qui dépassent les cas examinés individuellement.

Ces actions sont présentées comme nouvelles par les équipes syndicales impliquées. Ce sont ces comportements innovants qui seront présentés et discutés. Quels sont leurs apports ? Quelles sont leurs limites ? Quelles sont les conditions de leurs mises en œuvre ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

La majorité des équipes <sup>2</sup> étudiées étaient affiliées à la CFDT. Quand elles seront connues, les appréciations de ces innovations par d'autres organisations syndicales seront exposées.

Après une discussion de chacun des cas dans l'ordre chronologique des études, un certain nombre de constats seront réalisés et des conclusions en seront tirées.

## I. Actions syndicales sur l'emploi

### ***I.1. Le plan de sauvegarde de l'emploi, une situation particulière de consultation du comité d'entreprise***

La grande majorité des licenciements ne donne pas lieu à des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Il s'agit le plus souvent de licenciements pour motifs personnels ou de licenciements économiques ne donnant pas lieu à une action de reclassement collective. N'ayant pas fait l'objet d'enquêtes sur des pratiques syndicales originales, cette question ne sera pas abordée ici. L'attention sera donc portée sur les situations entraînant la mise en œuvre d'un PSE.

Le plan social <sup>3</sup> est un événement traumatisant pour les salariés qui y sont confrontés <sup>4</sup>. C'est par conséquent un moment qui va exacerber les tensions au sein de l'entreprise.

Le réflexe des sections syndicales, comme des salariés, va être de refuser les réductions d'effectifs, puis, lorsque cet espoir sera perdu, de réclamer

1. Lapôtre (2007).

2. Il sera parfois fait référence à des « équipes » syndicales. Cela est la conséquence de la variété des actions étudiées lors des différentes recherches qui peuvent être pilotées par une section, un syndicat, une structure géographique ou professionnelle. Ce terme générique sera utilisé lorsque plusieurs types de pilotes seront concernés par le propos.

3. La dénomination légale actuelle est « plan de sauvegarde de l'emploi », chaque évolution législative des licenciements collectifs apporte un nouveau nom, celui de « plan social » est le plus utilisé dans le grand public. Les évolutions terminologiques visent à renforcer l'idée que le plan doit limiter les réductions d'effectifs, mais c'est généralement à l'idée de licenciements qu'il est associé.

4. Voir Linhart *et al.* (2002).

un dédommagement financier pour le préjudice moral de ce licenciement dont les personnes concernées ne sont en rien responsables.

Les stratégies habituelles dans ces situations vont donc être de refuser les diminutions d'effectif et de réclamer des indemnités les plus élevées possibles. Grèves, manifestations, appels aux élus locaux, actions judiciaires sont des moyens d'action classiques qui vont être mobilisés. Le comité d'entreprise va être consulté dans le cadre d'une procédure très rigide et très rapide, du moins du point de vue des représentants des salariés <sup>1</sup>.

Les résultats de la mobilisation et de la consultation seront variables. Des emplois seront parfois sauvés, en plus ou moins grand nombre <sup>2</sup>, les indemnités souvent majorées <sup>3</sup>, parfois par les pouvoirs publics. Dans un cas extrême, après plus de deux ans d'action en justice, des salariés ont été réintégrés dans leur usine qui, entre temps, avait été démolie.

On comprend bien la satisfaction morale qu'apportent des réintégrations et de fortes indemnités de licenciement, c'est une reconnaissance de la violence subie. Le problème d'emploi des personnes licenciées reste cependant entier. Un plan social annulé conduit à un nouveau plan social qui respectera mieux la loi. Les indemnités supplémentaires perçues limitent les difficultés financières liées au licenciement, c'est important, mais cela ne donne pas un avenir professionnel.

Le contenu des plans de sauvegarde de l'emploi n'est pas fixé par la loi, mais celle-ci propose un certain nombre de mesures à titre d'exemple : formation, aide à la création d'entreprise, accompagnement des salariés licenciés par une « antenne d'aide au reclassement », etc. Dans un grand nombre de cas, l'employeur se contente de reprendre ces mesures et d'attribuer un budget à chacune d'entre elles. Le dispositif qui en ressort est donc plus un catalogue d'aides qu'un ensemble de mesures cohérent et adapté au contexte de l'entreprise. Il est considéré comme une offre de service de la part de l'employeur destinée aux personnes qui perdent leur emploi. Les représentants des salariés ne sont donc ni consultés, ni associés à sa conception et à son pilotage.

### Une démarche originale

Un certain nombre de sections syndicales rencontrées au cours de l'étude de 2001-2002 se sont donné comme objectif le reclassement de tous les salariés licenciés. C'est évidemment le cas dans toutes les situations de plans sociaux, mais la différence est qu'il s'agit plus souvent d'un slogan que de l'objectif sur lequel va se concentrer l'action syndicale, la réduction du nombre de licenciements et le montant des indemnités de départ

1. Pour plus de précisions sur ce point, voir Bruggeman *et al.* (2002).

2. Il n'est pas absurde d'imaginer que, en dehors des fermetures d'établissements, les directions se sont donné des marges de manœuvre lors de l'annonce du nombre initial de postes supprimés.

3. Là également, les directions peuvent anticiper des hausses d'indemnisation.

accaparent l'essentiel du temps, limité, des discussions. L'hypothèse implicite mobilisée est que pour l'employeur, le plan social se voit attribuer une enveloppe financière globale et que la répartition des moyens se fait sur le principe des vases communicants : plus d'indemnités de départ signifient moins de moyens déployés pour le reclassement des salariés. Les efforts de la section syndicale vont alors porter sur la recherche de la mise en place d'un dispositif d'aide au reclassement cohérent, efficace et surtout restant en place pour une période suffisante au reclassement de tous.

Ces sections syndicales appartiennent à des entreprises très différentes : du grand groupe industriel international à des PME familiales. Certaines sont en région parisienne, d'autres en province sur des bassins d'emploi plus ou moins importants et plus ou moins tendus. Malgré cette diversité, les objectifs qu'elles se fixent en termes de dispositif sont proches <sup>1</sup> :

1. Une durée suffisante d'aide au reclassement – au moins 12 mois, contre les 6 ou 9 mois le plus souvent proposés <sup>2</sup>.

2. Une définition précise du cahier des charges des cellules d'aide au reclassement confiées à des professionnels spécialisés – dans la plupart des cas, seul le principe d'une cellule de reclassement est proposé, rarement un cahier des charges précis. Le prestataire est parfois choisi par la direction de l'entreprise, avant même l'annonce du plan social.

3. La présentation, par la cellule, d'un nombre minimum d'offres valables d'emplois (OVE) à chacun des salariés à reclasser – la définition d'une OVE devant être discutée et précisée. Dans 9 des 12 cas étudiés, seuls les CDI étaient considérés comme OVE, alors qu'en règle générale, les CDD de six mois au moins le sont aussi.

4. Un pilotage et un suivi du dispositif incluant les représentants des salariés avec la capacité de faire évoluer les mesures d'accompagnement en cas de besoin. En temps habituel, une commission d'information est mise en place, mais sans capacité d'intervenir sur le dispositif. Dans deux des cas étudiés, la commission de suivi a prolongé la durée du dispositif de reclassement, ce qui est plutôt exceptionnel.

Comme on peut le constater, les demandes des sections syndicales vont bien au-delà de ce que les directions prévoient initialement. L'objectif est donc d'arriver à faire évoluer le projet de la direction. Ce sera d'autant plus difficile que si la loi prévoit une consultation du comité d'entreprise sur le plan social, aucune obligation de négociation n'existe.

Le premier défi des élus va donc être de forcer l'employeur à entrer dans une négociation. Cela va être d'autant plus difficile que le calendrier

1. Les sections étudiées lors de la recherche sur les plans sociaux avaient fait appel à un même cabinet d'expertise auprès des comités d'entreprise, ce qui explique en partie l'homogénéité des objectifs.

2. Au cours de l'étude, les durées proposées initialement comprenaient deux cas extrêmes, 12 mois et 3 mois ; à l'arrivée les durées obtenues iront de 9 mois à 3 ans.

de la consultation doit s'en trouver sensiblement allongé : le temps prévu par la loi ne suffit pas à la conduite d'une réelle négociation.

Tous les moyens classiques de construction d'un rapport de force favorable peuvent être utilisés. Pour y arriver, les élus vont devoir convaincre les salariés de soutenir cette démarche – étape délicate puisqu'il faut que les licenciés acceptent de ne pas porter tous leurs efforts sur l'augmentation des indemnités de départ. Il faut leur montrer l'intérêt de disposer d'une aide au reclassement efficace, alors que celle-ci est habituellement décidée et pilotée par la direction de l'entreprise dans laquelle ils n'ont plus confiance. C'est pourquoi il est important que le dispositif soit également piloté par les représentants des salariés. Les cas étudiés ont toutefois montré que les questions de reclassement ne peuvent être abordées sérieusement avec les salariés qu'une fois que la question de l'indemnisation a été tranchée. Il faut d'abord « faire payer le patron ».

Le second élément utilisé pour obtenir la tenue d'une négociation va être de renoncer à contester la restructuration <sup>1</sup>, mais de montrer qu'elle relève de choix de gestion et non de la fatalité. La direction de l'entreprise a provoqué la situation, elle doit donc en assumer les conséquences. D'autres choix économiques auraient été possibles, elle a malgré tout préféré une réduction d'effectif ; elle doit donc non seulement les indemniser, mais surtout permettre aux salariés licenciés de retrouver un emploi, leur donner des moyens pour le faire. Les experts auprès des comités d'entreprise ont un rôle important à jouer dans cette étape : ils vont devoir déconstruire l'argumentaire économique présenté par la direction de l'entreprise et démontrer que des choix de gestion alternatifs sont possibles, qui permettent de privilégier l'emploi. L'objectif n'est pas de remettre en cause les licenciements, mais de faciliter autant que possible les reclassements.

### **Des résultats inégaux mais positifs**

Le résultat de la négociation est évidemment variable selon les entreprises, leurs situations économiques, le rapport de force obtenu, etc., mais le dispositif est souvent amélioré dans des proportions non négligeables <sup>2</sup>. Cependant les gains sont uniquement sur le papier à ce moment-là.

L'un des résultats majeurs de l'étude est que la qualité du dispositif et de ses résultats dépendent de deux éléments primordiaux lors de sa mise en œuvre : la qualité de l'accompagnement assuré par le prestataire chargé de la cellule d'accompagnement et l'implication des représentants des salariés dans le suivi et le pilotage du dispositif. Dans certains cas, des points réguliers avec l'employeur ont permis de faire évoluer l'accompagnement en fonction des bilans réalisés.

1. Son principe ne sera pas remis en cause, son importance peut l'être.  
2. Bruggeman *et al.* (2002).

La mesure des résultats obtenus par les cellules de reclassement est un problème délicat. Selon l'activité de l'entreprise, le bassin d'emploi, les qualifications ou l'âge des salariés, les paramètres à prendre en compte sont nombreux et complexes, les points de comparaison et donc d'évaluation quantitative n'existent pas.

L'étude a également montré une forte dépendance au marché local du travail. Il est plus facile de reclasser quelques jeunes ingénieurs informaticiens en Ile-de-France que des ouvriers faiblement qualifiés dans une petite ville de province lorsqu'ils perdent leur emploi parce que le dernier employeur industriel significatif local ferme un site. Dans ce dernier cas, le dispositif de reclassement le mieux élaboré et piloté ne peut permettre de reclasser des personnes dans des emplois qui n'existent pas<sup>1</sup>. Aucun des plans étudiés n'a permis le reclassement de tous les salariés. Dans un cas de fermeture d'établissement de 1 000 salariés, une seule personne n'avait pas trouvé de solution malgré un dispositif de reclassement exceptionnel sur 3 ans<sup>2</sup>; elle a refusé toutes les propositions qui lui ont été faites et s'est engagée dans une procédure judiciaire individuelle.

Les situations de crise poussent les organisations syndicales présentes dans l'entreprise à s'entendre pour peser plus dans la construction du rapport de force nécessaire à l'ouverture de la négociation. Il est donc fréquent que les élus avec des étiquettes différentes travaillent ensemble. Pour cela il faut qu'un consensus se fasse autour de la priorité donnée au reclassement. Dans les situations observées, cet accord a été réalisé dans l'ensemble des cas, sauf un. Il est évident que la division syndicale<sup>3</sup> joue alors un rôle très négatif au profit de la direction de l'entreprise; elle peut ainsi plus facilement imposer son point de vue sans modifier sensiblement le dispositif de reclassement prévu.

## ***1.2. L'action syndicale au cœur de la gouvernance d'entreprise***

Deux organes essentiels structurent la gouvernance des entreprises : le conseil d'administration, ou de surveillance, et l'assemblée générale des actionnaires. Les organisations syndicales peuvent avoir des représentants dans ces deux instances, mais ce n'est pas automatique.

1. Les seules personnes reclassées dans ce cas ont été une personne embauchée par son beau-frère dans son garage automobile et une autre ayant accepté une mobilité géographique importante.

2. L'expression « solution identifiée » est utilisée assez systématiquement dans les dispositifs de reclassement. Elle recouvre des réalités très diverses : contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée de plus de six mois – pourquoi ce seuil ? –, entrée en formation longue, création ou reprise d'entreprise, congé parental, etc. Ce vocable est fortement questionnable – mais l'est finalement peu – quand il est utilisé pour des situations ne débouchant pas sur une situation stable acceptée par le salarié licencié.

3. Quand le poids des différentes organisations est proche. Si l'une domine très largement, c'est elle qui mène les négociations, le rôle des autres élus étant alors marginal.

Dans les conseils d'administration ou de surveillance <sup>1</sup>, la présence des salariés peut prendre trois formes : les représentants du comité d'entreprise, les administrateurs élus par les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires <sup>2</sup>.

Les premiers sont présents dans les conseils des sociétés comptant plus de 50 salariés <sup>3</sup>. Emanant du CE, ils sont le plus souvent syndiqués.

Les seconds sont présents essentiellement dans les entreprises privatisées. Ils ne peuvent détenir de mandat syndical dans l'entreprise, mais sont parrainés par une organisation syndicale.

Les derniers sont de plus en plus fréquents dans les conseils des entreprises privées, parfois en remplacement d'administrateurs élus par les salariés. Certains sont syndiqués, mais une part importante d'entre eux sont des dirigeants d'associations d'actionnaires salariés.

Le rôle des représentants du CE est assez encadré par la loi qui ne prévoit que la possibilité de poser des questions auxquelles le conseil doit apporter une réponse. Pour les autres, la situation est différente. Ils sont administrateurs à part entière ; il est donc prévu qu'ils participent aux débats et prennent part au vote. Dans la pratique, le comportement des représentants des salariés peut varier et, par conséquent, la place qu'ils prendront au sein du conseil et leur influence sera également variable.

### **L'invention de comportements nouveaux**

Si le salarié a un comportement identique à celui qu'il aurait dans un CE, il va très rapidement être déconsidéré par les autres membres du conseil. En effet, la lecture de déclarations, les haussemens de ton, les oppositions frontales et/ou systématiques ne font pas partie de la culture des conseils. Une abstention lors d'un vote est déjà considérée comme une condamnation de la direction de l'entreprise ; un vote contre est, sauf cas exceptionnel, une grossièreté. En agissant ainsi, le représentant des salariés perd sa crédibilité et, par conséquent, toute capacité d'influence sur les décisions prises par le conseil.

A l'inverse, si le salarié s'approprie les règles informelles de fonctionnement des conseils, il va pouvoir participer aux débats et être écouté au même titre que les autres administrateurs <sup>4</sup>. Il doit alors se construire de nouveaux modes d'intervention, d'expression de ses désaccords. Minoritaires dans

1. Si du point de vue légal, la différence entre conseil d'administration et conseil de surveillance est assez sensible, dans la réalité les fonctionnements diffèrent peu. A ce sujet, voir Bertin-Mourot et Lapôtre (2003).

2. On ne s'intéressera ici qu'aux entreprises privées. On n'abordera pas non plus les conseils des sociétés filiales contrôlées par un actionnaire majoritaire dans la mesure où le conseil est une chambre d'enregistrement des décisions prises par l'entreprise mère.

3. Condition pour avoir un comité d'entreprise.

4. Lors de notre recherche nous avons rencontré des représentants du comité d'entreprise qui prenaient part aux débats du conseil, même s'ils ne participaient pas aux votes. Si ce n'est pas un droit inscrit dans la loi, elle ne l'interdit pas non plus.

les conseils, les autres administrateurs considèrent que c'est aux salariés d'adapter leur comportement pour être pris au sérieux <sup>1</sup>. L'invention de ces nouvelles pratiques n'est pas évidente. Les organisations syndicales avaient conçu des formations pour les administrateurs des entreprises nationalisées dans les années 1980 qui ont progressivement disparu. C'est donc au niveau de l'entreprise que les organisations syndicales doivent innover. Ce sera plus facile si le représentant des salariés au conseil est considéré comme un élément important de la stratégie syndicale. Actuellement, deux confédérations syndicales, la CFE-CGC et la CGT, organisent des groupes d'échanges entre administrateurs salariés. On peut penser que cela contribuera à accélérer les apprentissages et à affiner les pratiques. Cela reste cependant à vérifier

Lorsqu'ils arrivent à s'intégrer dans le conseil, les représentants des salariés peuvent influencer les décisions prises. Cette influence reste limitée, ils ne parviendront pas à modifier radicalement la stratégie de l'entreprise, mais ils peuvent faire évoluer par petites touches successives un certain nombre d'éléments <sup>2</sup>. Leur seule présence influe sur les débats du conseil. De l'aveu même de certains administrateurs, les conséquences sociales des décisions stratégiques ne sont abordées que lorsque des salariés sont présents.

Pourtant la présence de représentants du CE au conseil n'est pas automatique même dans certains grands groupes. Quand une holding de tête contrôle le groupe, c'est le CE de celle-ci qui est représenté. Lorsque cette société compte moins de 50 salariés, elle n'a pas de CE et donc pas de représentant. Quand elle est plus importante, le représentant du CE n'est pas forcément au courant de tout ce qui se passe au sein du groupe et il ne se sent pas forcément légitime pour représenter l'ensemble des salariés. Ces holdings comptant une proportion de cadres supérieure à celle du groupe, cela peut avoir une influence sur l'appartenance syndicale du représentant du CE.

Les organisations syndicales françaises sont très majoritairement favorables à la présence de salariés dans les conseils, avec des nuances sur la conception de leur légitimité et leur rôle. L'UNSA n'a pas de position officielle, la question est en débat. Seule la CGT-FO est opposée à la présence d'administrateurs salariés, considérant qu'il s'agit d'une confusion des rôles <sup>3</sup>.

1. Cela ne signifie pas que ce soit légitime, mais dans le cas contraire, le salarié sera marginalisé par les autres administrateurs.

2. Dans l'un des conseils étudiés, les administrateurs salariés avaient obtenu que des indicateurs de climat social dans l'entreprise soient pris en compte pour l'évaluation et la rémunération du dirigeant.

3. Lapôtre, *in* Fulton (Ed.) (2007).

### **L'assemblée générale des actionnaires : un terrain d'intervention au potentiel incertain**

La deuxième structure pouvant être utilisée par les organisations syndicales est l'assemblée générale des actionnaires. Le développement de l'actionnariat salarié multiplie les opportunités d'être présent. Des actions syndicales sont de plus en plus fréquentes, mais aucune recherche n'a, à ce jour, été menée sur ces interventions. Les associations de petits porteurs sont également de plus en plus actives ainsi que les fonds d'investissements. Récemment une direction d'entreprise a été mise en difficulté par une coalition de ces acteurs avec les salariés actionnaires. Il y a donc certainement des opportunités pour les organisations syndicales. Il ne s'agit évidemment pas de prendre le pouvoir au sein de l'entreprise, mais d'utiliser la présence des salariés parmi les actionnaires pour améliorer le rapport de force entre les organisations syndicales et la direction afin d'infléchir les choix contestés par les représentants des salariés. Ce type de pratique doit être étudié plus précisément pour en définir les potentialités.

Comme pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires, il s'agit d'utiliser un canal d'action supplémentaire coordonné avec l'ensemble de l'action de l'organisation syndicale au sein de l'entreprise et non pas de tenir un rôle de représentant d'actionnaires intéressé uniquement par la valeur du titre boursier. C'est ce qui est observable au conseil d'administration du groupe Renault où le mandat de représentant des actionnaires salariés est détenu par un syndicaliste <sup>1</sup> et non un représentant d'une association de salariés actionnaires.

L'action syndicale par le biais des organes de gouvernance des entreprises peut être utile, même si elle a peu de chances, seule, de modifier les grandes orientations stratégiques. Cela nécessite de développer de nouvelles pratiques et, sans doute, de chercher des alliances, ponctuelles ou non, avec d'autres acteurs présents. Les petites et moyennes entreprises sont évidemment moins concernées que les grands groupes dont l'actionnariat est plus dispersé.

### ***1.3. Faciliter le reclassement des salariés licenciés***

Depuis quinze ans, le Comité de bassin d'emploi (CBE) de Bressuire travaille sur la question du reclassement. L'activité économique y est en forte mutation. De nombreuses entreprises ferment. Il s'agit d'établissements de petite ou moyenne taille pour la plupart, une grande partie d'entre eux étant dans le secteur du textile. L'activité qui se développe localement ne correspond pas à celle qui disparaît ; il s'agit d'entreprises agroalimentaires et de services. Le CBE a mis en place, lors de la fermeture

1. On notera qu'il a pu être élu grâce au soutien de l'ensemble des organisations syndicales du groupe.

d'un établissement de taille importante, une cellule de reclassement qui a bien fonctionné.

Devant la multiplication des fermetures, les membres du CBE ont imaginé proposer aux entreprises concernées de mutualiser les moyens consacrés au reclassement pour créer une « plate-forme de reconversion » ouverte à tous les salariés licenciés économiques du bassin d'emploi. Première originalité, elle bénéficiera également à des personnes licenciées hors plan de sauvegarde de l'emploi. La plate-forme est financée par une contribution des entreprises qui licencient dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi, en tant que cellule d'aide au reclassement et par des collectivités territoriales.

La plate-forme est conçue comme provisoire, elle doit servir à faciliter le reclassement d'un nombre inhabituel de salariés arrivant sur le marché de l'emploi sur une courte période.

Des dispositifs similaires avaient été mis en place ailleurs, mais celui-ci est le premier qui soit interprofessionnel <sup>1</sup>.

### **De nombreux avantages**

La plate-forme apporte de nombreux avantages par rapport aux cellules de reclassement classiques.

Membres du CBE, les organisations patronales sont parties prenantes et vont faire bénéficier des réseaux et des informations dont elles disposent pour aider au reclassement des salariés. Lorsque l'un de ses membres cherche un ou plusieurs salariés, il prévient la plate-forme en priorité.

Les réflexions du comité de bassin d'emploi sur les évolutions de l'emploi dans le bassin sont utilisées pour reconverter, si nécessaire, les personnes vers des secteurs d'activité en développement.

Les bénéficiaires ont un référent unique <sup>2</sup> qui connaît bien leur situation, leur suivi est plus personnalisé que celui effectué par l'ANPE et l'Assedic dont les moyens et l'organisation ne permettent pas ce référent unique <sup>3</sup>.

La durée du suivi est un atout essentiel. La plate-forme a été reconduite plusieurs fois, de nouvelles vagues de licenciements venant l'alimenter. Contrairement aux cellules classiques dont la durée est limitée à quelques mois, la plate-forme est en place depuis plusieurs années. Les personnes retrouvant un emploi en CDD ou intérim savent qu'à la fin de ces contrats, elles pourront à nouveau bénéficier des services de la plate-forme.

1. L'exemple le plus connu est sans doute la plate-forme de reconversion de l'industrie de la chaussure autour de Cholet.

2. Le nombre de personnes travaillant pour la plate-forme variant en fonction du nombre de salariés à suivre.

3. Depuis, l'ANPE a mis en place le référent unique. Cependant, le nombre de demandeurs d'emploi que chaque agent doit suivre est tel qu'un suivi régulier est difficilement réalisable. Le suivi mensuel ne correspond pas toujours à un rendez-vous face à face. Il se limite souvent à un échange téléphonique ou de courriels. Le suivi proposé par la plate-forme est nettement plus intense.

Un CDD, de six mois ou plus, n'est pas exclu du dispositif comme c'est généralement le cas dans les cellules classiques qui considèrent ces contrats comme des solutions. Cet élément est très important dans la mesure où il permet à ces personnes de prendre des risques. Elles peuvent accepter un emploi sur lequel elles ont des doutes (temps de transport, pénibilité, travail posté, etc.), dans la mesure où, s'il ne convient finalement pas, elles pourront recourir à nouveau à la plate-forme en le quittant. Plusieurs occupent des postes qu'elles auraient sans doute refusés dans un cadre classique.

La durée permet aussi de proposer plus facilement des formations de reconversion. Là encore, l'entrée en formation n'est pas considérée comme une solution. A la sortie de la formation, un recours à la plate-forme est toujours possible.

Les locaux de la plate-forme ne servent pas qu'à la recherche d'emploi, ils constituent également un lieu permettant aux personnes de se rencontrer, évitant en partie la désocialisation qui frappe une grande partie des personnes licenciées.

#### **Une légitimité limitée dans le temps**

Si ses avantages sont importants, ce dispositif connaît aussi des limites.

La condition fondamentale est que le CBE fonctionne bien et que l'ensemble des partenaires sociaux acceptent de mettre en commun des moyens. Ce n'est pas possible dans les bassins d'emploi où les relations sociales sont trop tendues.

Si les réseaux mobilisés et les personnes en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi connaissent bien le bassin d'emploi, ce n'est pas le cas des bassins d'emplois voisins. Une partie des personnes licenciées vivent hors du bassin de Bressuire et l'accompagnement est moins adapté à leur situation <sup>1</sup>.

La pérennisation de plate-formes pose la question de l'égalité de traitement entre les demandeurs d'emploi qui bénéficient de ces services privilégiés et ceux qui n'en bénéficient pas. Si un coup de pouce est acceptable lorsque le bassin connaît un afflux soudain de demandeurs d'emploi, cela ne l'est plus sur une durée trop longue.

Le fonctionnement actuel de la plate-forme est le résultat de près de vingt ans de travail du CBE pour faciliter le reclassement des salariés licenciés. D'autres dispositifs avaient été mis en place dans le passé, comme le recours à un cabinet de reclassement. On peut donc émettre l'hypothèse qu'il sera également appelé à évoluer dans le futur en fonction des

1. Une enquête d'évaluation de la plate-forme par les bénéficiaires, pilotée par l'auteur, montre que les personnes vivant hors du bassin d'emploi avaient des opinions moins positives.

enseignements tirés des bilans réalisés. Sa capacité à changer est un élément essentiel de la réussite de la plate-forme.

#### ***1.4. Aider à la réinsertion des salariés précaires quittant l'entreprise***

L'employeur industriel, chez qui est présente la section qui nous intéresse, emploie un grand nombre d'intérimaires. Son activité connaît des difficultés et il choisit de réduire les effectifs de l'usine. Ce sont des centaines de contrats intérimaires qui ne sont pas renouvelés. Les possibilités de reclassement dans le bassin d'emploi sont très limitées pour les salariés concernés dans la mesure où il est constitué, pour l'essentiel, par cet employeur et ses sous-traitants qui voient également leur activité diminuer. Le second employeur du bassin d'emploi est un hôpital.

La section syndicale CFDT de l'usine, rencontrée en 2007 dans le cadre de l'étude sur l'emploi, décide, avec l'aide de l'union régionale interprofessionnelle et de la confédération, de suivre les intérimaires quittant l'entreprise pour les aider à retrouver un emploi. Cette action expérimentale se focalise, dans un premier temps, sur les personnes le plus en difficulté. L'idée n'est pas de se substituer aux acteurs locaux existants, mais d'orienter vers celui qui répondra le mieux à leur situation.

Minoritaire dans l'usine, la section a des moyens limités. Une grande part de son activité est consacrée à sa participation aux instances de représentation du personnel et à ses efforts de développement.

L'équipe contacte des acteurs du champ de l'emploi et de l'insertion actifs localement. La première réaction de ces derniers est l'étonnement face à la démarche des syndicalistes. Puis l'inquiétude s'installe, l'action syndicale est perçue comme empiétant sur un domaine d'activité qui n'est pas le sien. Cette question se pose également au sein même de la section : « Est-ce notre rôle de s'occuper des personnes n'étant plus dans l'entreprise ? Il y a déjà assez de boulot. »

Un travail important est mené avec les associations d'insertion. Le rôle de chacun est précisé et les relations se normalisent. La section syndicale amène le maximum d'acteurs du secteur à travailler ensemble. Son intervention a modifié les habitudes des uns et des autres.

Quelques dizaines de personnes sont suivies, certaines sont orientées vers les associations d'insertion, d'autres vers les organismes de formation. Les résultats, quantitativement modestes puisque expérimentaux, ne sont néanmoins pas négligeables. Certaines ont engagé des parcours de qualification qui les ont conduites vers l'emploi, d'autres ont élaboré des projets professionnels solides et réalistes. La permanence mise en place joue son rôle d'orientation des personnes, mais elle constitue aussi un lieu d'écoute pour les personnes qui viennent régulièrement faire le point sur

leur situation. Des contacts téléphoniques réguliers sont aussi mis en place avec celles qui ne se déplacent pas à la permanence.

Rapidement, l'équipe syndicale pointe deux problèmes majeurs. La section connaît bien son entreprise, mais moins les entreprises sous-traitantes et encore moins les entreprises dont l'activité ne relève pas du même secteur professionnel. Pour améliorer l'efficacité de l'action, il faut l'étendre à l'ensemble des syndicats du bassin ainsi qu'aux structures syndicales territoriales locales. Les opportunités d'emploi passent dans la majorité des cas par une reconversion, mais il faut connaître les opportunités pour en faire profiter les personnes suivies. Cette extension est aussi nécessaire en termes de ressources militantes. On notera néanmoins que les retraités CFDT du bassin d'emploi se sont également investis, soit en participant à la permanence, soit en faisant bénéficier de leur accès privilégié à des acteurs locaux (maison de l'emploi, municipalité, organisations patronales, etc.) pour essayer de les impliquer dans le dispositif.

Le second problème rencontré est la difficulté à garder le contact avec les personnes qui quittent l'entreprise. La section va donc contacter les intérimaires présents dans l'entreprise pour mieux connaître leur parcours et anticiper les difficultés qu'ils risquent de rencontrer en cas de non-renouvellement de leur contrat.

Le dispositif est en constante évolution. Les bilans réalisés régulièrement avec les partenaires conduisent à des changements de pratiques. Chaque nouveau problème soulevé entraîne une recherche de réponse, mais toute initiative nouvelle repose la question de la pertinence de l'intervention syndicale dans ce domaine. On retiendra deux arguments mobilisés pour légitimer l'action : les résultats obtenus et la capacité à agir en interne comme en externe des entreprises. L'organisation syndicale apporte sa connaissance des entreprises et de leurs évolutions aux partenaires associatifs. Elle constitue par conséquent un atout important de l'action menée.

Les positions des autres organisations syndicales sur cette action ne sont pas connues.

### ***1.5. Faciliter l'intégration des salariés précaires***

Les contrats aidés (contrat d'avenir, contrat d'accompagnement dans l'emploi, contrat PACTE, etc.) sont généralement considérés comme des sous-emplois par les sections syndicales. Ils conduisent relativement rarement à un emploi stable ; si une formation est prévue au cours de la période couverte par le contrat, elle est assez peu souvent réellement mise en œuvre.

Quand un employeur, public ou privé, consulte les instances de représentation du personnel, les organisations syndicales sont souvent hostiles à la mesure. Lorsque les personnes en contrat aidé sont présentes dans

l'entreprise, les sections ne savent pas comment travailler syndicalement avec elles. C'est également le cas avec les intérimaires. Deux raisons majeures expliquent cela : les personnes ne sont que de passage et un affichage syndical est considéré comme risqué pour une personne en contrat précaire.

Néanmoins, le recours de plus en plus fréquent à ces contrats amène certaines équipes syndicales à développer des pratiques à destination de ces personnes.

Les deux sections syndicales rencontrées lors de la recherche menée en 2007 dans le cadre de l'étude sur l'emploi ont été confrontées à la décision de l'employeur, un conseil général et un hôpital d'embaucher un nombre important de personnes en contrat PACTE dans le premier cas (150) et en contrat d'avenir dans le second (250 contrats aidés en cours au moment de l'enquête). Les deux sections avaient connu des embauches de personnes en contrat aidé dans le passé et en avaient tiré un bilan négatif. Mais plutôt que de s'opposer à la décision qui était déjà prise, elles ont préféré la soutenir à la condition que ces personnes tirent un intérêt réel de ces contrats. Si pour le contrat PACTE, la logique est l'entrée dans la fonction publique, sans concours, à l'issue du contrat, ce n'est pas le cas pour les contrats d'avenir.

Les deux sections sont majoritaires.

L'action va porter sur différents points :

- Le respect des règles de ces contrats en matière d'embauche va constituer un objectif prioritaire de la section. Les personnes embauchées dans les contrats PACTE doivent être sans qualifications professionnelles et issues de quartiers sensibles. Beaucoup de salariés de la collectivité territoriale auraient aimé faire bénéficier leurs proches de cette opportunité d'entrée dans la fonction publique même s'ils ne correspondaient pas aux critères d'embauche prévus.

- Le suivi des personnes en contrat aidé pour jouer un rôle de modérateur dans les situations tendues. Des interventions syndicales ont également permis d'améliorer les conditions d'emploi : rémunérations, accès aux œuvres sociales, etc. Il s'agit d'une action syndicale classique, mais en direction des personnes en contrat précaire.

- La garantie que les personnes acquièrent au cours de leur contrat des compétences qui permettront leur insertion professionnelle ou leur inscription dans un parcours de formation qualifiante.

- Une action en faveur de la titularisation du plus grand nombre possible à l'issue de leur contrat.

Les difficultés rencontrées sont pour la plupart liées aux représentations généralement négatives que les salariés en contrat normal peuvent avoir sur ceux en contrats aidés et vice-versa – en particulier dans les milieux où le

niveau de formation demandé à l'embauche est important. Un jeune en contrat PACTE se plaindra que son tuteur le traitait comme s'il ne savait pas lire et un autre s'étonnera de la charge de travail des fonctionnaires : « Je ne pensais pas qu'ils travaillaient autant. » Ces représentations évoluent avec le temps et les contacts entre les personnes.

Les résultats obtenus par ces deux sections sont très positifs, les embauches ont été nombreuses. Les employeurs étaient eux aussi soucieux de l'avenir professionnel des personnes embauchées en contrat aidé ce qui facilitait les choses, mais l'intervention syndicale a permis une meilleure mise en œuvre de ces mesures. Elle a joué sur chacun des axes d'actions cités ci-dessus : un rôle de garde-fou lors des embauches et de modérateur en cas de tensions liées à la rencontre de milieux sociaux très différents.

La limite première de ces actions est leur aspect ponctuel. Les employeurs ne vont pas embaucher de façon continue des personnes en contrat aidé en nombre important. Les sections peuvent par contre faire bénéficier d'autres équipes de leur expérience pour les amener à s'investir d'avantage dans l'accompagnement des personnes précaires.

Dans ces deux cas menés par des sections CFDT, les réactions des autres organisations syndicales présentes ont été plus classiques, allant d'une hostilité ouverte à l'embauche en contrat aidé à l'indifférence. On peut néanmoins penser que les rapports de forces syndicaux locaux jouent plus que l'appartenance syndicale. Des actions sont menées ailleurs par des sections syndicales avec d'autres étiquettes en direction des salariés précaires.

### ***1.6. Rechercher des repreneurs pour sauver le maximum d'emplois***

L'initiative d'un syndicat départemental de la métallurgie CFDT, rencontré à l'occasion de notre recherche sur l'action syndicale sur l'emploi (Lapôtre, 2007), est plutôt inattendue. Les entreprises du secteur, essentiellement familiales, déposent leur bilan et sont liquidées les unes après les autres. Certaines sont reprises par des sociétés, souvent étrangères, plus intéressées par le savoir-faire et la clientèle potentielle qu'elles peuvent gagner que par le maintien de l'activité. Les sites sont fréquemment fermés quelques mois après leur reprise.

Les responsables du syndicat qui connaissent très bien le tissu métallurgique du département considèrent que ni les organisations patronales, ni les pouvoirs publics ne s'investissent dans la recherche de solutions de pérennisation des emplois et vont se mettre à la recherche de repreneurs parmi les autres entreprises locales.

A plusieurs occasions, le syndicat va aller solliciter des chefs d'entreprise pour les inciter à reprendre une société et ses salariés. Des discussions

sont menées pour maximiser le nombre d'emplois maintenus, parfois le recours au bluff permet d'améliorer l'offre. Pour évaluer les marges de manœuvre du repreneur potentiel, le syndicat se fait aider par des experts auprès des comités d'entreprise et par les sections syndicales quand il y en a. Lors de l'audience du tribunal de commerce, l'avocat représentant les salariés soutiendra l'offre faite par le repreneur avec lequel le syndicat a négocié les meilleures conditions de reprise. Il n'est pas rare que l'offre s'améliore encore à ce moment-là, face aux propositions des autres candidats repreneurs.

Cette pratique a permis d'éviter la fermeture totale de plusieurs entreprises. Il est rare que l'ensemble des emplois soit sauvegardé au moment de la reprise, mais leur nombre est supérieur à celui qu'il aurait été sans intervention syndicale et, dans plusieurs cas, les entreprises réembauchent du personnel au cours des mois qui suivent, lorsque l'activité le permet.

Une telle pratique nécessite une très bonne connaissance des entreprises locales et une capacité à discuter avec leurs dirigeants. La forte présence de l'organisation syndicale sur le terrain <sup>1</sup> et sa capacité à négocier des solutions aux conflits permettant à tous d'en sortir la tête haute sans avoir l'impression d'avoir perdu <sup>2</sup>, entraîne une reconnaissance de la qualité de ses interventions et lui ouvre les portes des directions.

La principale difficulté rencontrée est également la limite principale de cette initiative. Les fermetures répétées d'entreprises locales diminuent progressivement le nombre de candidats locaux à la reprise. De plus en plus souvent, les offres de reprises émanent d'entreprises dont les centres de décision sont hors de la région, voire à l'étranger. Il est alors plus difficile pour le syndicat d'évaluer avec précision le sérieux et la qualité des offres, les informations dont ils disposent étant forcément plus limitées. Cela a conduit une fois à soutenir une offre de reprise qui s'est avérée être peu soucieuse des salariés repris qui ont été licenciés quelques mois plus tard.

Si cette pratique reste questionnée au sein de l'organisation syndicale – est-ce notre rôle de rechercher et soutenir des reprises ? –, elle est très fortement critiquée par les autres syndicats présents sur le terrain. Ces derniers ont des lignes de conduite plus dures, moins portées sur la négociation. Le principal reproche est d'accepter que certains salariés ne soient pas repris, le marché du travail local étant sinistré. D'autres acteurs pensent que le syndicat n'est pas légitime à mener ces actions et qu'il ne dispose pas des expertises financières, économiques et gestionnaires nécessaires.

---

1. Dès que le syndicat entend parler d'un conflit, il intervient dans les deux heures qui suivent, du matériel syndical étant prêt en permanence pour permettre cette réactivité.

2. Cette capacité à négocier de tels accords nous a été confirmée par des représentants d'organisations patronales locales. Le syndicat pousse les salariés comme les patrons à prendre en compte l'importance d'une telle issue et à ajuster leurs demandes pour y parvenir.

### **1.7. Agir en amont : faire évoluer les modes de recrutement**

Deux actions ont été menées par des unions départementales CFDT dans deux régions très différentes, toutes deux rencontrées en marge de l'étude sur l'action syndicale sur l'emploi. Leur volonté était de permettre l'insertion dans l'entreprise de personnes en difficultés sérieuses dans leur recherche d'emploi, soit par manque de diplôme, soit par discrimination liée à leur lieu de résidence – l'un n'étant pas exclusif de l'autre.

Leur démarche consiste à rencontrer des acteurs locaux ayant une connaissance du public visé et de leur proposer une démarche commune. Dans le même temps, une section syndicale va proposer à l'employeur un recrutement qui ne se basera pas sur les diplômes des personnes, mais utilisera la méthode des habiletés. Le plus difficile est de convaincre l'employeur. Ce sera plus facile s'il éprouve des difficultés à recruter ou s'il a une « fibre sociale » développée.

Une fois les besoins de l'employeur déterminés, le partenaire va chercher les personnes dont il s'occupe en mesure de répondre à cette demande. Le processus de recrutement peut alors se dérouler et aboutir à des embauches. Dans l'un des cas, l'employeur a embauché un nombre plus important de personnes que ce qu'il avait prévu, surpris par la qualité des candidats proposés.

Les embauches se font en contrat de qualification. La section syndicale joue ensuite un rôle d'interlocuteur pour les personnes en cas de difficulté – il est plus facile de venir discuter avec un militant qu'avec l'employeur, plus intimidant. Les problèmes rencontrés dépassant souvent le strict cadre de l'emploi – logement, santé, garde d'enfants, etc. – l'organisation syndicale va se constituer un réseau de référents dans divers domaines pour orienter ces salariés vers celui qui peut les aider. L'une des unions départementales s'appuiera sur des « mardis de l'emploi », qui réunissent des adhérents travaillant dans différentes institutions de ce secteur.

Les militants syndicaux de l'entreprise vont aussi avoir un rôle de communication auprès des autres salariés pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

La difficulté majeure est de trouver des employeurs prêts à tenter cette forme de recrutement. Dans l'un des deux cas, cela reste particulièrement difficile. Dans l'autre, l'employeur très satisfait de ces recrutements en a parlé autour de lui ; du coup, d'autres employeurs ont contacté la CFDT pour lui demander de procéder de la même façon dans leur entreprise. La pratique peut se développer par contagion. Il faudra vérifier dans le futur comment cela évoluera.

Les positions des autres organisations syndicales sur cette action ne sont pas connues.

### **1.8. Aider les équipes confrontées à des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE)**

Dans les régions confrontées à de nombreuses restructurations, les sections syndicales sont souvent désarmées face à la rapidité et à la complexité des procédures de consultation du comité d'entreprise. Elles se tournent parfois vers les structures syndicales géographiques ou professionnelles qui, à quelques exceptions près, ne sont pas mieux préparées à gérer ces négociations délicates. Le plus souvent leur aide consiste à orienter les élus vers un cabinet d'expertise et un avocat.

L'Union régionale interprofessionnelle (URI) CFDT, rencontrée en 2007, ne se satisfaisait pas de cette situation et a décidé de mettre en place un groupe de militants spécialisés dans le domaine de la négociation des PSE. Expérimentés, ils en ont vécu un, souvent plusieurs, et ont été formés par un cabinet d'expertise auprès des comités d'entreprise. Ils interviennent à la demande des sections. Si l'aide apportée peut se limiter à de simples conseils, elle peut aller jusqu'à accompagner tout au long de la négociation du PSE et de sa mise en œuvre. Les interventions sont coordonnées avec les structures syndicales professionnelles dans la mesure du possible. Une règle indispensable est que la section doit rester maîtresse de ses décisions. Il ne s'agit pas de faire à sa place, mais de l'aider à décrypter la situation et à anticiper les conséquences éventuelles des différentes options qui s'offrent à elle.

Une grande force de ce groupe est qu'il permet non seulement de faire bénéficier la section de l'expérience de l'intervenant, d'un regard plus distancié, moins dans l'affectif et plus dans le rationnel. Il permet aussi à la section d'accélérer les apprentissages nécessaires à négocier au mieux le PSE <sup>1</sup>.

Mais l'atout principal du groupe réside dans sa capacité à mobiliser le réseau syndical. Ancré dans l'URI, il peut bénéficier de l'ensemble des relations développées par la structure au sein de la région. Dans plusieurs cas, il va faire intervenir des acteurs qui vont pouvoir soutenir de différentes façons la négociation en cours. Ces soutiens peuvent être de nature très diverse dans la mesure où l'URI participe à de nombreux comités, commissions et associations qui réunissent des acteurs politiques, sociaux et économiques de la région. Ces réseaux permettent bien sûr de faire intervenir directement un acteur avec lequel on est en contact, mais également de « jouer des coups de billard à plusieurs bandes » en demandant à un contact direct de mobiliser un acteur que l'on ne connaît pas directement.

Ce dispositif s'avère très efficace. Il permet aux sections de dépasser la simple consultation pour entrer dans de réelles négociations tout en bénéficiant de ressources beaucoup plus larges pour établir le rapport de force nécessaire en recourant aux ressources multiples du réseau syndical.

1. Bruggeman, Paucard, Lapôtre, Thobois (2002).

Il rencontre néanmoins une difficulté majeure : le maintien d'un groupe de militants ayant l'expérience et les compétences nécessaires. Lors du départ de la personne leader, il y a eu une baisse d'activité, le temps qu'un successeur soit trouvé et s'approprié la démarche. Mais, il arrive aussi que les membres du groupe soient eux-mêmes concernés par une restructuration et ne soient plus en mesure de participer. Il est souvent difficile de les remplacer par des militants, rares, ayant en même temps l'expérience et l'intérêt pour cette activité qui demande un investissement personnel important.

Le point de vue des autres organisations syndicales n'est pas connu puisque les interventions du groupe restent confidentielles.

## **II. Les constats**

Le nombre de cas présentés reste relativement faible ; la variété de cultures syndicales est aussi limitée puisque ces expériences sont pilotées dans leur très grande majorité par des syndicalistes adhérents de la CFDT. Cette non-exhaustivité ne doit pas empêcher d'essayer de tirer un certain nombre d'enseignements. Des pratiques ponctuelles peuvent mettre en évidence des atouts, des logiques d'action qui, sans être nécessairement transposables tels quels, n'en constituent pas moins une importante source de réflexion pour des équipes syndicales souhaitant traiter de questions similaires ou proches.

### ***II.1. Des équipes solides mais des moyens toujours jugés insuffisants***

Toutes les équipes impliquées dans les actions décrites dans cet article sont solides et leur existence n'est pas en permanence remise en cause. Pour pouvoir développer des pratiques nouvelles, il faut que les pratiques habituelles de représentation des salariés ne posent plus de problèmes majeurs.

L'équipe doit être en mesure de mobiliser des moyens permettant la mise en œuvre de ces actions. Le droit syndical et en particulier les heures de délégations sont une ressource majeure dans tous les cas étudiés, même si les militants investissent aussi beaucoup de temps personnel.

Les moyens octroyés par la loi sont considérés comme insuffisants dans toutes les situations observées. Ceux-ci permettent à peine d'effectuer les tâches que leur confie la législation, des actions supplémentaires doivent donc être réalisées soit au dépend du travail syndical habituel, soit en investissant du temps et des moyens personnels.

Des moyens spécifiques sont parfois accordés par l'employeur comme dans le cas de l'aide à la réinsertion des précaires quittant l'entreprise où une personne s'est vue accorder une journée par semaine.

Les situations de plans de sauvegarde de l'emploi voient également souvent les employeurs fermer les yeux sur les dépassements des quotas d'heures de délégation.

## **II.2. Entrer dans les logiques des autres acteurs**

Un point commun entre les pratiques évoquées ici est que l'acteur syndical accepte à chaque fois de prendre en compte les logiques des autres acteurs impliqués, employeurs comme partenaires<sup>1</sup>. Il renonce à imposer son point de vue par la construction d'un rapport de force suffisamment favorable pour contraindre les autres. Même dans le cas de la négociation des plans sociaux, l'acteur syndical accepte la décision de réduire des effectifs, sans pour autant l'approuver ; elle sera remise en question mais pas en cause. Les partenariats ne sont possibles qu'à cette condition.

Cela ne signifie pas que les équipes syndicales abandonnent leurs façons de voir les choses, mais elles agissent en tenant compte des enjeux de chacun des acteurs présents. Cela ne va pas de soi, et les réticences internes à l'organisation sont fréquentes. Les lever est souvent la première chose à faire pour les personnes porteuses de ces pratiques nouvelles. Les organisations syndicales sont aujourd'hui toutes légitimement soucieuses de leur indépendance. Les partenariats peuvent faire craindre à certains une instrumentalisation par d'autres acteurs. Cette inquiétude s'est avérée non fondée dans l'ensemble des cas étudiés, aucune équipe n'a été conduite à renoncer, même partiellement, à ses convictions et à son indépendance politique. Cependant, des adhérents et des militants sont souvent sujets à ces appréhensions.

Les partenaires, au même titre que l'organisation syndicale, ne veulent pas non plus voir remettre en cause leurs valeurs et leur indépendance. Il est donc nécessaire de passer par une phase d'ajustement qui implique de négocier le rôle de chacun au sein du dispositif. Il s'agit de traiter d'égal à égal. L'équipe syndicale ne peut imposer aux partenaires son point de vue et sa façon de faire. Il faut composer avec les usages de chacun. Des ajustements sont souvent nécessaires, cela ne fait pas partie non plus des habitudes des équipes syndicales qui le plus souvent décident seules.

## **II.3. Une légitimité à construire**

L'intervention des organisations syndicales en dehors des attributions que la loi leur confie pose nécessairement la question de la légitimité de l'action envisagée ou menée. Ce questionnement est aussi bien interne qu'externe.

---

1. Le terme « partenaire » peut sembler un peu imprécis. Il représente, en effet, l'ensemble des institutions, structures, associations et organisations diverses qui participent à des degrés divers aux actions présentées.

Il s'agit de convaincre les adhérents et les autres structures syndicales autant que les partenaires.

En interne, deux arguments sont utilisés systématiquement pour dépasser les réticences : les valeurs syndicales (solidarité, refus des discriminations, etc.) et le pragmatisme. L'action envisagée ne pourra pas être parfaite, il y aura des avancées et des reculs, mais tant qu'elle reste cohérente avec les valeurs syndicales, cela vaut le coup d'être tenté. La perspective de l'échec doit être envisagée. La hauteur des enjeux n'est pas toujours évidente au lancement de l'action, en particulier lorsqu'elle implique des personnes dans des situations sociales dégradées <sup>1</sup>.

Leur légitimité n'est évidemment pas acquise d'avance, les syndicalistes doivent la construire au travers de l'action elle-même. Certains dispositifs n'arrivent pas à convaincre tous les adhérents et partenaires. Le choix des équipes étudiées a été de « faire quand même » en limitant les moyens mobilisés. On peut raisonnablement émettre l'hypothèse que certaines initiatives n'ont pas pu aboutir à des réalisations concrètes parce que les porteurs de l'action n'ont pas pu, ou su, convaincre les autres adhérents de l'intérêt de ce qu'ils envisageaient. Pour illustrer cette idée : certains administrateurs salariés rencontrés n'étaient pas soutenus par leur organisation syndicale qui n'estimait pas importante la participation au conseil d'administration. Ils manquaient alors des moyens nécessaires (informations sur l'ensemble de l'entreprise par exemple) à la mise en œuvre d'un positionnement nouveau au sein du conseil. Ils n'étaient pas en mesure de jouer un rôle positif et doutaient de l'utilité même de leur mandat.

La culture et la conception de l'action syndicale jouent un rôle important dans la construction de la légitimité. C'est d'ailleurs une explication du choix des partenaires des actions. Il est plus facile de convaincre un acteur avec lequel on partage un minimum de valeurs communes. Il n'est pas rare de rencontrer dans les conseils d'administration ou les directions des partenaires des adhérents, ou d'anciens adhérents, de l'organisation syndicale.

#### **II.4. Un acteur aux atouts multiples**

Les organisations syndicales disposent de deux atouts essentiels pour travailler sur les questions d'emploi. Elles constituent des réseaux très étendus qui permettent de mobiliser des compétences nombreuses et variées. Au-delà des adhérents eux-mêmes, ces organisations sont présentes dans de multiples commissions, associations et instances diverses qui les mettent en contact avec d'autres acteurs qui peuvent constituer autant de ressources pour agir sur l'emploi. Si les cas étudiés montrent une utilisation importante de ce réseau, ce n'est hélas que trop rarement le cas. Beaucoup d'équipes sous-exploitent cet atout.

1. A ce sujet, voir Lapôtre (2007).

L'apport principal des syndicats dans les actions partenariales est leur position marginale sécante à l'entreprise. Ils sont présents à la fois dans les entreprises et à l'extérieur de celles-ci grâce à leurs structures professionnelles et territoriales. Ils sont des acteurs clés de l'articulation des partenariats et du suivi des actions au sein même des entreprises et sont souvent les mieux placés pour jouer le rôle de pivot, voire de pilote de l'action tant qu'ils respectent l'ensemble des partenaires présents.

On notera également la forte présence des structures territoriales dans les cas étudiés. Le travail sur l'emploi se fait en grande partie au sein de bassins d'emploi et une approche strictement professionnelle ne permettrait pas d'inclure de façon crédible des actions de reconversion.

### **II.5. Une capacité à évoluer**

La capacité à évoluer est un élément important dans la réussite des actions sur l'emploi. Le marché du travail, interne ou externe à l'entreprise, évolue lui-même constamment. Une action pertinente à un moment donné ne sera plus forcément quelques années plus tard. Ainsi, si les résultats de la plate-forme de reconversion de Bressuire peuvent être jugés positivement, c'est parce que le comité de bassin d'emploi a été capable de faire évoluer ses pratiques au cours des vingt dernières années. D'autres choses avaient été réalisées par le passé, comme le recours à un cabinet de reconversion privé.

Des bilans réguliers sont donc nécessaires pour évaluer les points positifs et négatifs des dispositifs, non pour juger, mais pour déterminer les évolutions souhaitables. Une évaluation par le public bénéficiaire de l'action est souvent riche d'enseignements, ses préoccupations étant souvent en décalage avec celles des personnes « pilotes ». Les dispositifs figés sont par conséquent condamnés à disparaître.

Toute évolution sensible remet cependant en cause la légitimité même de l'action et nécessite sa reconstruction, tant auprès des adhérents qu'auprès des partenaires. Ce travail de re-légitimation ne doit pas être considéré comme une épreuve, mais comme l'occasion de se questionner sur l'action, ses objectifs et ses modes de fonctionnement. Les questionnements qu'il entraîne peuvent être déstabilisants pour les structures comme pour les personnes puisqu'ils interrogent les pratiques et leur bien-fondé. Cela peut parfois être vécu comme une remise en cause personnelle. L'évaluation doit donc être attentive à ne surtout pas personnaliser ses résultats.

### **II.6. Des effets sur l'image de l'équipe syndicale**

Les bilans réalisés et les évolutions des dispositifs constituent des moments privilégiés de valorisation de l'action auprès des publics non impliqués. Sortir des pratiques habituelles a un effet sur l'image de l'équipe

syndicale auprès des bénéficiaires des actions, mais également des autres salariés et des partenaires. Lorsque de telles actions sont mises en place, il est difficile de penser que les syndicalistes le font simplement pour avoir des heures de délégation ou pour se protéger contre un licenciement – idée trop souvent répandue chez les non syndiqués. L'effet sur l'image de l'équipe est loin d'être négligeable et peut amener certains salariés et partenaires à adhérer.

### III. Conclusion

#### **III.1. Des actions réellement nouvelles ?**

L'intervention syndicale dans le champ de l'emploi, si elle a sensiblement diminué au cours des Trente glorieuses, existe depuis la naissance du syndicalisme. On peut donc légitimement s'interroger sur le caractère innovant des actions évoquées. Celles-ci ont pour caractéristique de mettre en œuvre des pratiques qui dépassent plus ou moins sensiblement le cadre habituel des fonctionnements syndicaux de ces dernières années, ce qui explique qu'elles soient présentées comme nouvelles par les équipes elles-mêmes – mais le sont-elles réellement ?

Ce qui peut être considéré comme nouveau, ce sont les fonctionnements partenariaux mis en œuvre. Non que le partenariat lui-même soit une nouveauté, mais les relations établies par ces équipes syndicales sont particulières. Ces collaborations ne se font pas dans le cadre de réseaux plus larges intervenant chez chacun des partenaires comme on a pu le voir par le passé<sup>1</sup>, mais les liens sont tissés en fonction des besoins entre acteurs autonomes. Aucun des participants n'est contraint et chacun peut se retirer quand il le souhaite. Resserrées autour d'objectifs précis et partagés, leurs actions gagnent en efficacité, mais elles sont également plus complexes puisqu'elles doivent respecter l'autonomie et les convictions de chacun. Le pilotage n'est pas centralisé par un acteur dominant qui impose son point de vue aux autres.

Sont également nouveaux, dans certains cas, les partenaires qui n'ont souvent jamais travaillé avec une organisation syndicale et le public concerné par les dispositifs, comme les salariés précaires ou en insertion.

#### **III.2. Un cadre législatif qui ne prévoit qu'une intervention limitée de l'acteur syndical dans le champ de l'emploi**

Le comité d'entreprise (CE) est l'instance représentative du personnel qui est mobilisée dans le droit du travail pour discuter de la stratégie et de la gestion des sociétés et par conséquent de l'emploi. Il doit être consulté

1. Comme par exemple des réseaux de partis politiques présents dans de nombreuses organisations plus ou moins satellites.

lorsque certaines décisions sont prises, comme les restructurations. Son avis est non contraignant. Il peut être nécessaire dans certaines procédures<sup>1</sup> et le refus, justifié, de se prononcer reste sa principale capacité d'action. Cela constitue une limite importante à son influence. De plus, lorsqu'il est consulté, la décision a déjà été prise par la direction de l'entreprise et seuls des aménagements à la marge sont susceptibles d'être obtenus.

Une autre limite de la consultation du CE est que son périmètre ne correspond pas toujours à une entité pertinente du point de vue de la stratégie de l'entreprise. Dans un groupe français de taille mondiale comprenant de nombreuses sociétés, la direction de l'entreprise a mis en place des « divisions stratégiques » regroupant des entreprises de même secteur, de manière informelle, sans base juridique. Ces divisions n'existent pas administrativement, mais c'est à ce niveau que sont prises les décisions stratégiques concernant les filiales qui la composent. Les consultations se font au niveau de chacune des filiales, quand la loi locale l'exige. Du coup les CE n'ont qu'une vision partielle de la stratégie suivie et ont du mal à la décrypter.

Une pratique a été récemment généralisée par la loi : la négociation obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle tend à renforcer l'intervention des représentants des salariés sur les questions d'emploi. De nombreux accords ont été signés. Ils donnent un cadre à la formation et parfois aux restructurations ou à la gestion des âges. Si les négociations sur la formation ne sont pas nouvelles, elles sont dans ces accords le plus souvent mises en relation avec les évolutions quantitatives et qualitatives prévisibles des emplois au sein de l'entreprise.

Aucun bilan n'a été réalisé sur les résultats de la mise en œuvre de ces accords. On peut raisonnablement émettre l'hypothèse qu'ils seront relativement limités. Peu d'entreprises sont capables actuellement de définir avec précision les évolutions qu'elles vont connaître à moyen ou long termes. Les accords s'appuient sur des projections quantitatives et qualitatives qui ont peu de chance de s'avérer exactes. L'entreprise ou l'établissement ne sont peut-être pas les niveaux les plus adaptés à la GPEC.

Les actions évoquées tout au long de l'article ont pour caractéristique de mettre en œuvre des pratiques qui dépassent plus ou moins sensiblement le cadre des fonctionnements syndicaux prévus par les textes de loi. Il ne faudrait néanmoins pas imaginer que les fonctionnements codifiés des équipes syndicales sont inutiles. Au contraire, les nombreuses équipes syndicales qui luttent pour le simple droit d'exister et d'être reconnues ont besoin de ce cadre légal. La répression anti-syndicale est encore une réalité

---

1. Qu'il soit positif ou négatif est rarement important.

très présente dans de nombreuses entreprises françaises. Cette protection nécessaire a cependant un prix : la faible capacité des représentants des salariés d'intervenir sur la définition de la stratégie de l'entreprise – ils ne peuvent qu'émettre un avis.

### **III.3. Une activité fortement contrainte à laquelle il ne faut pas se limiter**

L'activité contrainte, c'est-à-dire celle imposée par les textes de loi (négociation annuelle obligatoire par exemple) demande un investissement important de la part des équipes syndicales. Le « droit syndical » (heures de délégations, crédits de fonctionnement du comité d'entreprise) n'est généralement pas suffisant pour assurer dans de bonnes conditions ces activités. Submergées par les besoins, les équipes syndicales ne sont pas encouragées à développer des activités nouvelles. Cela constitue par conséquent un frein au développement de leurs pratiques originales.

On peut pousser le raisonnement plus loin en se demandant si la croissance constante de l'activité contrainte, dont le dernier développement est la négociation sur la GPEC, ne constitue pas une paralysie croissante des équipes syndicales. De nombreux exemples peuvent illustrer cela : le temps passé par des syndicalistes à préparer des « négociations annuelles obligatoires » qui n'ont de négociation que le nom face à un employeur qui refuse tout dialogue au sein du comité d'entreprise ; le nombre d'heures perdues à préparer des réunions de commissions diverses dont les travaux n'aboutissent à rien comme c'est le cas pour de nombreuses commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi (COPIRE) par exemple... Il ne s'agit pas ici de condamner toutes ces instances, mais de pointer le fait que toutes les équipes syndicales ou presque sont confrontées à des situations où elles doivent consacrer des moyens non négligeables à des activités qui ne serviront pas à grand chose. Une difficulté tient au fait que selon l'entreprise, le bassin d'emploi, la région, certaines de ces instances peuvent être utiles ou non ; il n'y a pas de règle générale – certaines COPIRE, par exemple, fonctionnent bien, d'autres non.

L'absence de résultats concrets liés à ces situations stériles a un effet certain sur l'image de l'équipe syndicale, que ce soit auprès des salariés ou auprès des acteurs côtoyés dans des commissions improductives. Cela ne peut que nuire à la syndicalisation et au développement du réseau syndical.

### **III.4. Ouvrir le champ des possibles**

Le champ de l'emploi constitue une bonne illustration des relations du syndicalisme avec la loi. Si l'intervention du législateur est nécessaire à la protection des équipes syndicales les plus exposées, du fait de leur jeunesse

ou de leur faiblesse, elle ne doit pas être vécue comme un cadre contraignant. Trop souvent, les syndicalistes s'interrogent sur leur droit à faire ou ne pas faire les choses. La lecture qu'ils ont des textes de loi est alors souvent très restrictive : « Si ce n'est pas dans le texte, je n'ai pas le droit de faire ». Il faudrait avoir une lecture plus proche de : « Si c'est dans le texte, on n'a pas le droit de m'empêcher de le faire ».

Les cas présentés dans cet article montrent que c'est souvent en s'extrayant de ce carcan juridique que des actions efficaces peuvent être inventées et réalisées. La loi n'est pas suffisamment lue comme étant le minimum auquel les syndicalistes ont droit, mais comme les limites de leur capacité d'action. La conséquence est une tendance à la routinisation de l'activité syndicale qui ne peut avoir qu'un effet très négatif sur la syndicalisation.

## Références bibliographiques

- Bruggeman F., Paucard, Lapôtre M., Thobois P. (2002), « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés », DARES/ATS/AEDEX, rapport de recherche, juin.
- Bertin-Mourot B., Lapôtre M. (2003), *Gouvernement d'entreprise : fonctionnement des organes de contrôle et rôle des représentants des salariés*, Observatoire des Dirigeants, CNRS/CARIS, novembre.
- Lapôtre M. (2007), « Emploi : les leviers de l'action syndicale », agence d'objectifs CFDT-IRES, collection Connaissance et action, décembre, 128 p.
- Lapôtre (2007), « Corporate Governance and Employee Board-Level Representation in France », in Lionel Fulton (Ed.), *The Forgotten Resource: The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK*, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Linhard D., Rist B., Durand E. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Editions Erès, collection Sociologie clinique.