Centre Maurice Halbwachs

Cfdt:
S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

DISCRIMINATION SYNDICALE ET RECONNAISSANCE DES PARCOURS SYNDICAUX : LES DEUX FACES DU DIALOGUE SOCIAL A LA FRANÇAISE ?

Cécile Guillaume
Vincent-Arnaud Chappe
Jean-Michel Denis
Sophie Pochic

Rapport final
Septembre 2015

Agence d'objectifs
IRES

Vincent-Arnaud Chappe
Jean-Michel Denis
Cécile Guillaume
Sophie Pochic

École Normale Supérieure
48, boulevard Jourdan 75014 PARIS
Téléphone : 33 (0) 1 43 13 64 00
Télécopie : 33 (0) 1 43 13 64 14

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES
(Institut de recherches économiques et sociales)
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Sommaire

Introduction *6*

I. Les enseignements d'une analyse transverse *11*

1. Un processus d'isomorphisme formel **11**

2. Des stratégies syndicales de mobilisation du droit **17**

3. Une légitimation syndicale sélective et individuelle **25**

4. La valorisation de l'expérience syndicale en débats **34**

II. De la lutte judiciaire contre la répression au droit à la « carrière syndicale » : endogénéisation du droit et dispositifs de gestion des mandatés à Peugeot Citroën *43*

1. De la mobilisation judiciaire à la signature des accords de droit syndical **44**

2. Les relations professionnelles reconfigurées par le droit syndical **47**

3. La reconnaissance des « carrières syndicales » : un élargissement de la catégorie juridique de discrimination syndicale ? **51**

III. Quand un échec devant le tribunal s'accompagne de mesures préventives. Retour sur l'épopée judiciaire de la CGT à Cherbourg. *60*

1. Un bastion syndical dans une entreprise à statut **60**

2. Un long travail d'objectivation et de reconnaissance de la discrimination **75**

3. Une stratégie judiciaire minutieuse, mais risquée **81**

4. Une victoire symbolique, mais limitée ? **87**

IV. L'enjeu de la promotion par la reconnaissance des « compétences syndicales » : une négociation en demi-teinte à GrDF *94*

1. La distribution, bastion syndical héritier d'une entreprise à statut **95**

2. Liste des homologues : une « méthode des panels » intégrée au statut des IEG **99**

3. La mobilisation juridique victorieuse de la CGT Energie : un rattrapage salarial collectif **106**

4. Les conventions de gestion : vers une individualisation des parcours syndicaux ? **119**

5. La valorisation des « compétences » syndicales : désaccords sur un accord **127**

6. Promouvoir un « dialogue social autrement » dans les réorganisations d'entreprise **138**

V. Quand expérience des discriminations ne rime pas avec mobilisation du droit. Le cas de Disneyland Paris.....*151*

1. Une entreprise américaine à l'épreuve du fait syndical **151**

2. Deux types de dispositifs de prévention des discriminations **155**

3. Une mise en œuvre approximative des dispositions formelles **157**

4. Un faible recours au contentieux.....**160**

5. Et la question de la reconnaissance des compétences syndicales ? **171**

VI. Promotions et répressions syndicales à La Poste. Un dialogue social sous contrainte ? 174

1. Une reconnaissance professionnelle des permanents entre deux modèles (public/privé) 176

2. Appréciations et usages différenciés de l'accord de 2009 190

3. SUD-PTT : des militants particulièrement soumis à la répression ? 200

4. SUD-PTT et la répression syndicale : retour sur la question du droit 214

VII. La protection des militants syndicaux à la SNCF : un système à deux vitesses 227

1. Une entreprise fortement structurée par un droit interne.....228

2. Des niveaux de protection extrêmement différenciés selon l'investissement syndical 231

3. Mobilisations judiciaires, acceptation ou VAE : des possibilités d'action ambiguës 236

4. La VAE : un outil peu investi pour compenser les discriminations syndicales.....241

Remerciements

Cette enquête n'aurait pu se faire sans le concours des nombreux militants de toutes les organisations syndicales, des responsables des ressources humaines, des avocats et des plaignants qui ont bien voulu se prêter au jeu des entretiens et réfléchir avec nous aux mécanismes de fabrication des discriminations syndicales et aux effets des dispositifs de prévention mis en œuvre.

Parmi tous ces interviewés, certains nous ont également donné accès à de précieux documents syndicaux et juridiques, nous ont aidé à organiser l'enquête de terrain et à identifier des plaignants et parfois ont même accepté de relire nos monographies. Nous pensons ici tout particulièrement à Nolwenn, Angelo, Djamila, Germaine, Gérard, François, Vincent, Christian, Didier… Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Enfin, cette enquête n'aurait pu avoir lieu sans le soutien de la CFDT et de l'IRES qui par le biais de son agence d'objectifs contribue depuis de nombreuses années au financement de la recherche.

Introduction

Jusqu'aux années 1990, le terme de discrimination syndicale n'était pas une catégorie utilisée par les syndicalistes pour décrire leurs relations avec les employeurs. Les faits de répression syndicale et le délit d'entrave à l'action syndicale étaient prohibés par le code pénal et le code du travail, mais les effets de l'engagement syndical sur la situation professionnelle des individus étaient souvent banalisés par les syndicalistes eux-mêmes qui considéraient la « placardisation » ou le ralentissement de carrière comme le prix à payer de leur engagement (Peneff, 1979). Si les syndicalistes peinent encore à se reconnaître comme discriminés, l'évolution de la législation anti-discriminatoire (*cf.* encadré 1) et la croissance des contentieux, menés notamment par la CGT, ont contribué à une prise de conscience de leurs droits par les syndicalistes. Contrairement à d'autres pays européens comme le Royaume-Uni, la France a reconnu l'activité syndicale comme un des critères de discrimination prohibés par la loi, incitant les employeurs à mettre en place des mesures préventives en matière de déroulement de carrière et de salaires pour les syndicalistes engagés dans leurs mandats d'entreprise. Plus récemment, la loi de 2008 sur la réforme de la représentativité syndicale a instauré une obligation de négociation sur la « conciliation » de l'activité syndicale et professionnelle pour les entreprises de plus de 300 salariés. Cette intensification de la loi n'a pas mécaniquement amélioré la situation des syndicalistes d'entreprise qui pâtissent encore d'inégalités salariales, de carrières ralenties (Breda, 2014) et de répression dans certains secteurs, mais elle a incité les grandes entreprises à proposer des réponses organisationnelles à ces nouvelles normes légales, sous la forme d'accords de droit syndical ou plus récemment d'accords sur la gestion des parcours syndicaux.

Cette internalisation du droit (Edelman, 1992) peut se comprendre comme une réponse au renforcement de la loi et à l'usage plus fréquent du contentieux par les équipes syndicales, mais elle est aussi le résultat de l'action « d'intermédiaires du droit » (Pélisse, 2014) non professionnels du droit, souvent conseillés par des avocats spécialisés ou des juristes internes aux structures syndicales. Comme le souligne Jérôme Pélisse, « ce rôle d'intermédiation concerne des acteurs qui ne sont pas des professionnels du droit, mais qui se retrouvent confrontés au droit dans le cadre de leurs activités de travail, qu'ils soient chargés de le mettre en œuvre ou qu'ils soient amenés à le mobiliser, et même à le produire dans le cadre des systèmes de relations professionnelles internes aux entreprises » (Pélisse, 2014, p. 10) Si les travaux de sociologie du droit américains ont particulièrement mis l'accent sur le rôle des responsables de ressources humaines dans l'interprétation et la mise en œuvre du droit anti-discriminatoire (Dobbin, 2009), le contexte français invite à considérer aussi, et de manière symétrique (Pélisse, 2014), le rôle des syndicalistes : les responsables syndicaux nationaux dans les structures confédérales qui ont fait pression sur les pouvoirs publics pour obtenir cette nouvelle obligation à négocier en 2008 et son extension avec la loi Rebsamen adoptée en août 2015[1] ; les syndicalistes d'entreprise qui négocient des accords avec les responsables des relations sociales au niveau local.

[1] Cette loi relative au dialogue social et à l'emploi prévoit que le représentant du personnel ou le délégué syndical bénéficiera d'un entretien individuel avec son employeur sur les modalités de son mandat et lui garantit de bénéficier, au cours de son mandat, d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant cette période par des salariés relevant de la même catégorie professionnelle. Cette

Les accords de droit syndical qui découlent de cette activité de négociation peuvent être analysés comme des formes d'internalisation du droit spécifiques qui participent à la production d'une légalité propre à chaque entreprise (Edelman, 1992 ; Bessy, Delpeuch, Pélisse, 2011 ; Pélisse, 2014). Ces accords traduisent dans le contexte de l'organisation les dispositions et obligations légales, participant ainsi à leur interprétation et à leur mise en oeuvre. Au-delà de l'enceinte des tribunaux, les sociologues du droit ont montré que le *droit en acte* est le produit d'interactions sociales situées qui participent à la construction du sens et à la mise en forme des règles juridiques. Si la voie conventionnelle prévaut dans le cas français, les réponses organisationnelles apportées à la prévention des discriminations par les entreprises varient en fonction des caractéristiques de leur organisation, des dispositifs antérieurs existant et du modèle de relations sociales qui prévaut en interne (Hoffman, 2003), de leur degré d'engagement sur le sujet, de la professionnalisation de la fonction ressources humaines (Barnes, Burke, 2012) et de la capacité à faire accepter ces nouvelles pratiques par le management (Barnes, Burkes, 2012). Ces réponses peuvent produire des réponses minimales (formelles) ou coopératives (visant à résoudre les faits), être proactives (anticipant les problèmes) ou seulement réactives (résolvant uniquement les problèmes quand ils se posent). Nous avançons dans ce rapport que les dispositifs proposés par les grandes entreprises pour prévenir et corriger les discriminations syndicales sont également le reflet des orientations des différents syndicats en présence, de leurs ressources et de leurs stratégies juridiques (Chappe, Guillaume, Pochic, 2016).

Encadré 1 : Les trois temps de la législation en matière de répression et discrimination syndicale

La législation française en matière de discrimination est ancienne puisque le préambule de la Constitution de 1946, repris pour faire corps avec la Constitution de 1958 en vigueur, expose « qu'au lendemain de la victoire remportée par les peuples libres sur les régimes qui ont tenté d'asservir et de dégrader la personne humaine, le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés ». Il réaffirme solennellement les droits et libertés de l'homme et du citoyen consacrés par la Déclaration des droits de 1789 et les principes fondamentaux reconnus par les lois de la République. Il proclame, en outre, comme particulièrement nécessaires à notre temps, les principes politiques, économiques et sociaux ci-après : « (…) Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances. Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix. Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent. Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises (…) ».

Dans une première période (1946-1995), le cadre légal est avant tout destiné à protéger l'exercice syndical. La loi 46-730 du 16 avril 1946, qui rétablit les délégués du personnel crée également un délit d'entrave qui relève du droit pénal. Le délit d'entrave est constitué dès lors que employeur porte atteinte à la libre désignation ou à l'exercice régulier des fonctions d'un représentant élu du personnel ou d'un délégué syndical. La loi du 27 avril 1956, dite « loi Moisan » offre une ressource juridique plus large contre les discriminations syndicales, interdisant « de prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en ce qui concerne

mesure concernera tous les représentants du personnel dont les heures de délégation dépassent 30% de leur temps de travail.

notamment l'embauche, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, l'avancement, la rémunération et l'octroi d'avantages sociaux, les mesures de discipline et de congédiement ». À partir de ces appuis juridiques, la jurisprudence va progressivement s'étoffer pour assurer une meilleure protection aux militants syndicaux et représentants du personnel. Elle va surtout concerner la défense des syndicalistes contre des formes de licenciement abusif. Dans les années 1970, la stratégie juridique de la CFDT va consister à donner un statut particulier dans le droit du travail aux représentants syndicaux, dit « exorbitant du droit commun », et donc les distinguant de la relation contractuelle « normale », en permettant notamment la réintégration du salarié licencié en cas de nullité du licenciement (Willemez, 2003). Les arrêts Perrier de 1974 vont étendre la protection « exorbitante du droit commun » dont disposent les représentants du personnel et vont faire de la résiliation judiciaire du contrat de travail des représentants du personnel un délit.

Suite à l'élection de François Mitterrand, la première loi Auroux, dite « loi du 6 août 1982 sur la liberté des travailleurs », crée l'article L.122-45 qui institutionnalise en tant que telle, et au-delà des discriminations syndicales, la discrimination dans le Code du travail : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap ».

Dans une seconde période (1995-2008), l'enjeu de la lutte contre la discrimination syndicale se déporte de la défense de la position syndicale au sein de l'entreprise, à la défense plus concrète des intérêts des individus syndiqués, notamment la reconnaissance du mérite des syndicalistes dans leur situation de travail. De nombreux procès sont intentés par les syndicalistes de la CGT pour obtenir réparation en termes de d'évolution salariale et de carrière. La hausse du contentieux s'appuie sur la loi du 16 novembre 2001 « relative à la lutte contre les discriminations » qui institutionnalise l'aménagement de la charge de la preuve. Dans le cadre du contentieux civil ou prud'homal, le plaignant ne doit apporter que « des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination ». À charge alors dans un second temps pour l'employeur de montrer que les différences constatées ou éléments pointés du doigt — par exemple des différentiels de salaire — sont étrangers à toute discrimination et peuvent être justifiés par des raisons légales.

Dans une troisième période (2008-), cette demande de reconnaissance de l'activité syndicale prend la forme d'une obligation de négocier « un accord déterminant les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle » (Article L. 2141-5 du code du travail). De nombreuses entreprises entreprennent alors de négocier des accords visant une reconnaissance ou une valorisation des compétences acquises par la voie syndicale pour non seulement assurer une progression de carrière équitable aux syndicalistes, mais plus encore permettre une valorisation de leurs compétences acquises par l'exercice syndical, une fois leur mandat terminé.

Loin d'être stabilisées, ces « pratiques légales » (Barnes, Burke, 2006) sont évolutives et font l'objet d'une interprétation et d'une mise en œuvre parfois contestées au sein des organisations. Souvent négociés au sommet des entreprises par et pour le bénéfice les acteurs du dialogue social - les « grands » mandatés, souvent permanents syndicaux -, ces dispositifs se heurtent fréquemment aux résistances de la ligne managériale, mais également à l'opposition de certains syndicats opposés à toute forme de protection ou de mesures de « favoritisme » pour les syndicalistes. L'évolution des dispositifs organisationnels négociés ces dernières années et plus encore depuis la loi de 2008, laisse redouter une forme de

« managérialisation » de l'action syndicale valorisant prioritairement la contribution des représentants syndicaux au dialogue social – négociation collective et présence dans les instances de représentation du personnel – au détriment d'autres formes d'action du répertoire syndical (rassemblements, grèves, pétitions, cahiers de doléances, défense individuelle, etc...). Au-delà des mesures de prévention des discriminations, certaines grandes entreprises se sont ainsi engagées dans des dispositifs de reconnaissance des « compétences syndicales » et de formation des élus qui visent explicitement à valoriser un syndicalisme de négociation.

Cette évolution, qui va bien au-delà des dispositifs de prévention des discriminations en proposant des mesures proactives de reconnaissance des compétences acquises par les syndicalistes, n'est pas sans poser de nombreux débats tant sur le plan du cadrage de l'action syndicale qu'elle implique que des effets sélectifs des dispositifs négociés sur les carrières professionnelles des syndicalistes. Les protections que ces accords apportent restent en effet largement ciblées sur un profil particulier de syndicalistes, permanents ou semi-permanents, acteurs légitimés de la démocratie sociale dans l'entreprise.

L'ensemble de ces questionnements a guidé cette enquête sur les effets de la loi de 2008 en matière de négociation sur les parcours des syndicalistes et la reconnaissance de leurs compétences. Au-delà de la mise en conformité avec la loi, nous nous sommes intéressés aux formes d'appropriation de cette injonction à négocier dans les entreprises, selon les contextes et les périodes. Comment cette injonction s'est-elle articulée avec des dispositifs de droit syndical existants ? Quels liens entretient-elle avec les stratégies contentieuses ou menaces de contentieux engagées par les syndicats ? Qui sont les acteurs qui ont porté le processus d'internalisation du droit ? Quels sont les débats autour du cadrage de la discrimination et/ou de la répression syndicale proposé par ces dispositifs formels ? Comment sont-ils mis en œuvre et quels en sont les effets ? Autant de questions que nous avons traitées dans le cadre d'une enquête par monographies auprès de six entreprises (*cf.* tableau 1), certaines connues pour la générosité de leur droit syndical et leur forte syndicalisation, d'autres réputées pour leur faible taux de syndicalisation, voire leurs pratiques anti-syndicales.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises étudiées

	La Poste	**SNCF**	**GrDF**	**DCNS**	**PSA**	**Disneyland Paris**
Secteur	Courrier, Banque	Activité ferroviaire	Energie	Construction Navale	Automobile	Hôtels, restauration, Loisirs
Nombre de salariés en 2013	238.700	150 000	12.000 (en propre) + 35.000 commun avec ERDF	13.000	100 000 (en France)	15.000
Taux de syndicalisation	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Moyen	Bas
Syndicats représentatifs (>10%), aux dernières élections professionnelles	Syndicats éclatés CGT (26,5%), CFDT (22,5%), SUD-PTT (20,17%), FO (19,97%)	Syndicats éclatés CGT (36%) UNSA (23%) SUD-Rail (17%) CFDT (15%)	Un syndicat majoritaire CGT (50,7%), CFDT (16%), CFE-CGC (13%), FO (11%)	Syndicats éclatés CFDT (34%), CGT (28%) UNSA (20%), CFE-CGC (13%)	Syndicats éclatés CGT (20.27%), CFE-CGC (20.14%), FO (19.23%), CFDT (14.27%), CFTC (12.41%), GSEA (11.02%)	Syndicats éclatés CFDT (23%), CGT (17%), CFTC (15%), UNSA (14%), CFE-CGC (11%), FO (11%)
Type de relations sociales	Corporatisme avec conflictualité élevée. Evolution (tendue) vers le dialogue social. CGT pas réformiste. Poids de SUD-PTT, mais progression des syndicats réformistes (CFDT)	Corporatisme avec conflictualité élevée. Evolution (tendue) vers le dialogue social. CGT plutôt réformiste. Poids de SUD-Rail.	Corporatisme avec conflictualité élevée. Evolution vers le dialogue social. CGT divisée Progression des syndicats réformistes (CFDT et CGC)	Corporatisme avec conflictualité élevée. Evolution (tendue) vers le dialogue social. CGT pas réformiste, Progression des syndicats réformistes (CFDT, UNSA)	Paternalisme avec répression sociale et faible conflictualité Evolution vers le dialogue social. CGT plutôt réformiste.	Paternalisme avec conflictualité irrégulière. Faible évolution vers le dialogue social. Syndicats réformistes dominants.

Pour réaliser ces monographies, en 2014 et 2015, nous avons effectué 90 entretiens (15 entretiens par entreprise) auprès de responsables des différents organisations syndicales présentes au niveau de l'établissement, et parfois de leur fédération. Ces entretiens ont porté sur les accords de droit syndical, les cas de contentieux juridiques et la perception ou l'expérience de la discrimination syndicale.

Nous avons rencontré également des responsables de la Direction des ressources humaines (sauf dans un cas de refus) et parfois les avocats ayant conseillé ces syndicalistes et des plaignants. Pour conserver l'anonymat des interviewés, les noms des interviewés ont été modifiés et leurs responsabilités syndicales ne sont pas détaillées. Ces entretiens ont été

complétés par une analyse documentaire : presse et documentation syndicale, PV du CCE (Comité Central d'Entreprise), jurisprudence de contentieux.

L'analyse s'appuie aussi sur les observations réalisées par Cécile Guillaume dans le cadre de ses fonctions en tant que tutrice de mémoire dans le « certificat en culture économique et sociale » délivré par SciencesPo Formation aux représentants du personnels et sur la consultation des mémoires soutenus par les syndicalistes de GrDF, DCNS et PSA qui ont suivi cette formation en 2013 et 2014. En parallèle de ce travail sur les accords de droit syndical, une autre recherche collective sur les mobilisations du droit anti-discriminatoire[2] a permis à Vincent-Arnaud Chappe et Sophie Pochic de réaliser de nombreuses observations de procès pour discrimination syndicale, principalement en région parisienne, dont nous mobiliserons ici quelques exemples pour souligner les enjeux et difficultés du recours au contentieux en la matière. Des éléments de l'enquête en cours menée par Jean-Michel Denis sur la perception de la discrimination syndicale chez les militants de SUD-PTT ont également été mobilisés en complément de l'enquête menée à La Poste.

La structure de ce rapport se compose d'une première partie d'analyse transverse des différents terrains, puis de la présentation détaillée de chaque monographie.

I. Les enseignements d'une analyse transverse

1. Un processus d'isomorphisme formel

L'ensemble des entreprises étudiées a mis en place des accords de droit syndical et parfois de reconnaissance des parcours syndicaux, mais dans des temporalités variées et des articulations différentes avec les stratégies contentieuses portées par les équipes syndicales visant à contester les discriminations syndicales et obtenir des réparations. L'injonction à négocier induite par la loi de 2008 s'est donc inscrite dans des réalités conventionnelles et juridiques préexistantes hétérogènes qui ont favorisé (ou non) la négociation de dispositifs plus ou moins proactifs en matière de garanties de déroulement de carrière pour les syndicalistes et de reconnaissance des compétences acquises par la voie syndicale.

Quatre des entreprises étudiées sont des entreprises publiques ou récemment privatisées (mais conservant des salariés avec des statuts publics). Elles s'appuient donc sur des dispositifs réglementaires anciens et assez proactifs de droit syndical liés aux dispositions prévues dans la fonction publique[3], incluant notamment des garanties en matière de déroulement de carrière et d'évolution salariale pour les militants, mais disposent aussi d'accords négociés plus récents (*cf.* tableau 2). Ainsi, la SNCF s'appuie sur un accord de droit syndical négocié en

[2] Programme de recherche *« Droit, mobilisations, discriminations. Questionnements sociologiques sur des évolutions contemporaines* », dirigé par Liora Israël et financé par la Mairie de Paris dans le cadre des projets Emergences.

[3] La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires indique que « la liberté d'opinion est garantie aux fonctionnaires. Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation ou identité sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race ».

1981 pour les agents en service libre qui a été étendu en 1996 aux permanents ou quasi-permanents et sur un accord de 2002 relativement protecteur en matière de rémunération. La Poste s'appuie également sur les dispositions relatives à exercice du droit syndical de la fonction publique depuis 1982, mais a négocié deux accords de droit syndical en 2006 et en 2009. DCNS, ancienne entreprise publique privatisée en 2004 cumule des dispositions héritées du droit de la fonction publique pour ses « salariés à statut » et des mesures négociées en 2004 puis 2015 pour l'ensemble des salariés. GrDF, entreprise privée créée en 2008, filiale à 100% de GDF Suez, hérite pour sa part du Statut des Industries Electriques et Gazières de 1946. Si ce statut intégrait déjà le principe de liberté syndicale, un dispositif de suivi des rémunérations à la moyenne des « prépondérants » (temps de délégation à plus de 50%) a été instauré dès 1953, complété en 1968 par des « listes d'homologues » censées résoudre les problèmes de discrimination dans l'évolution de carrière. Ces dispositifs, de même que la spécificité du dialogue social à EDF-GDF, à la fois conflictuel et co-gestionnaire (Wieviorka, Trinh, 1989), expliquent la professionnalisation ancienne de la fonction ressources humaines en matière de relations sociales et le caractère assez novateur et proactif du traitement des discriminations syndicales dans l'entreprise.

A l'inverse, le caractère protecteur des mesures dérivées de la fonction publique dans les trois autres entreprises publiques ne s'est pas accompagné de pratiques de relations sociales particulièrement étayées, les responsables ressources humaines s'en tenant à la mise en application des dispositifs formels. Symétriquement, les organisations syndicales majoritaires, et notamment la CGT mais également SUD à la SNCF et à la Poste, ne se sont penchées sur les questions de discrimination syndicale que récemment, défendant surtout le principe de l'ancienneté dans le déroulement des carrières professionnelles et syndicales. Elles ont par ailleurs continué à alimenter une vision plutôt sacrificielle de l'engagement syndical en phase avec le cadrage contestataire du syndicalisme qu'elles défendent.

Les deux autres entreprises étudiées ont des cultures de relations sociales davantage représentatives du secteur privé. Archétype historique de la grande entreprise privée industrielle, PSA Peugeot Citroën est connue pour sa politique instituée de répression syndicale, ciblant notamment la CGT et la CFDT, de la fin des années 1960 à la fin des années 1990. Le remplacement du président Jacques Calvet par Jean-Martin Folz en 1997 a mis fin à cette période de répression, au profit d'un discours vantant au contraire les vertus du dialogue social. Un accord de droit syndical signé en 1998 et actualisé en 2001 symbolise ce tournant. Chez Disneyland Paris, un accord de droit syndical, dit « de rénovation sociale » a été négocié en 2004 prévoyant des mesures d'adaptation du poste tenu pour favoriser la conciliation activité professionnelle/syndicale et une évolution salariale au moins égale à celle accordée au personnel de statut et coefficient identique.

Dans les deux cas, la faiblesse des organisations syndicales du fait de la politique de répression ou de l'éclatement des syndicats, s'accompagne d'une pratique encore assez traditionnelle des relations sociales chez Disneyland Paris et d'une professionnalisation récente des pratiques de ressources humaines chez PSA.

Tableau 2 : Comparaison des dispositifs conventionnels de droit syndical et de prévention formelle des discriminations

	SNCF	**La Poste**	**GrDF**	**DCNS**	**PSA**	**Disneyland Paris**
Accords Droit syndical	Accord de 1981 pour les Agents en Service Libre, étendu en 1996 aux permanents ou quasi-permanents. Accord de 2002 protecteur en matière de rémunération	Dispositions relatives à exercice du droit syndical de la fonction publique depuis 1982. Accord de droit syndical signé en 2006 Accord cassé en 2009 par le Conseil d'Etat	Statut des Industries Electriques et Gazières de 1946 Pers. 245 de 1953 (avancement à l'ancienneté « à la moyenne »). Note du 6 août 1968 (liste d'homologues). Accord de droit syndical en 2008	Mesures statutaires de la fonction publique depuis 1982. Mesures du Ministère de la Défense en 1992. Accord de droit syndical pour DCNS en 2004, avenant en 2015.	Accord sur l'exercice du droit syndical 1998, renégocié en 2001	Accord de « Rénovation sociale », signé en 2004.
Moyens syndicaux	* Moyens sup. (crédit d'heures important) alloués aux syndicats représentatifs	* Moyens sup. (crédit d'heures important) alloués aux syndicats représentatifs	* Moyens très sup. (heures, frais déplacements) alloués aux syndicats représentatifs	* Moyens sup. (crédit d'heures important) alloués aux syndicats représentatifs	* Moyens sup. (crédit d'heures important) alloués aux syndicats représentatifs	* 250 jours de formations donnés à chaque organisation syndicale.
Dispositifs concernant la conciliation activité syndicale / activité pro	*Aménagement du temps de travail pour les représentants syndicaux en fin de carrière		* Adaptation des postes de travail pour les « prépondérants » (temps > 50%)	* Adaptation des postes de travail possible pour les mandats lourds	* Adaptation des postes de travail possible pour les mandats lourds * Rappel de la nécessaire conciliation engagement syndical/ carrière pro	*Mesures prévues d'adaptation du poste tenu pour favoriser conciliation activité pro/syndicale
Dispositifs concernant l'évolution des rémunérations	* Dispositif d'avancement au « délai moyen » pour les permanents et quasi-permanents * inclusion des primes potentiellement obtenues en fonction de la moyenne du métier de référence	*Pour les fonctionnaires, principe de traitement équitable à la moyenne de la même catégorie	* Suivi de l'évolution des rémunérations des mandatés à plus de 50% à la moyenne de la même catégorie * Depuis 2014, « prime de disponibilité » pour les mandatés, variable suivant les niveaux de responsabilités syndicales	* Pour les agents de droit privé, suivi de l'évolution des rémunérations à la moyenne de la même catégorie *Pour les agents de droit public à temps complet, principe de traitement équitable à la moyenne de la même catégorie	* Suivi des mandatés avec évolution à la moyenne de la même catégorie	* Evolution salariale au moins égale à celle accordée au personnel de statut et coefficient identique

Dans les six entreprises, on observe une certaine similitude dans les contenus des dispositions et accords relatifs à l'exercice du droit syndical attestant d'un processus d'homogénéisation des « légalités » internes aux entreprises (Edelman, 2011), mais avec une cohabitation d'accords relevant de trois logiques différentes (Chappe, Guillaume, Pochic, 2016) : une logique de protection de l'activité syndicale et de garanties minimales en termes d'évolution salariale pour les militants par homologie avec le système de gestion des carrières à l'ancienneté qui prédomine dans les différentes entreprises publiques ; une logique plus pro-active qui garantit non seulement une évolution salariale, mais se préoccupe aussi de l'évolution professionnelle des militants ; enfin, une dernière génération d'accords qui tente d'aborder la question de la reconnaissance des compétences acquises par la voie syndicale.

Dans cinq des entreprises étudiées, les accords de droit syndical allouent des moyens supplémentaires aux syndicats représentatifs (et uniquement ceux-ci[4]), sous forme de financement mais surtout d'allocation d'heures d'exercice syndical au-delà du quota correspondant aux obligations légales (*cf.* tableau 2). Ces moyens – obtenus en fonction du rapport de force entre organisations syndicales et directions – offrent la possibilité à ces dernières de montrer leur « bonne volonté » dans le dialogue social. Cette bonne volonté est également manifestée par l'entreprise quand elle encourage l'adaptation des postes de travail pour les syndicalistes ayant un mandat « lourd », c'est-à-dire consacrant une partie importante de son temps de travail à l'exercice de leurs mandats syndicaux sans qu'ils ne soient pour autant permanents.

Ces accords prévoient également des dispositifs de suivi des carrières salariales individuelles de militants à des fins préventives, faisant écho à une fonction « régulatrice » du droit (Edelman, Suchman, 1997 ; Edelman, Stryker, 2005). L'objectif est de se doter d'indicateurs de suivi permettant de repérer à intervalles rapprochés (annuels ou semi-annuels) l'éventuel écart salarial entre un mandaté et des « équivalents » non mandatés afin de repérer de façon précoce des distorsions de carrière liées à l'engagement militant. Ces techniques de *monitoring* présentent des affinités fortes avec la « méthode des panels » développée dans le cadre des procès pour discrimination syndicale et dont l'objectif est d'objectiver les écarts salariaux cumulés sur temps long (Chappe, 2011).

Les méthodes de comparaison prennent néanmoins des formes différentes selon les entreprises. Derrière la divergence de ces méthodes se trouvent des choix « techniques » qui sont également des façons différentes d'objectiver et de mesurer la discrimination. Dans les tous les cas, le dispositif prévoit que, dans la mesure où le mandaté a rempli ses obligations professionnelles, son évolution salariale se fait « à la moyenne » de son groupe professionnel, à statut et coefficient identique. Le calcul d'une éventuelle discrimination se fait donc par coupe, non pas par rapport à une population originellement comparable (c'est-à-dire à l'entrée dans l'entreprise), mais par rapport à une population de salariés considérés comme « comparables » au moment même de l'évaluation. En revanche, un dispositif de comparaison inédit existait à GrDF, et plus largement pour les salariés à statut des Industries Electriques et gazières depuis 1968 qui permettait une comparaison du militant avec une liste de dix « homologues » (comparants au profil similaire en terme de métier, diplôme, ancienneté). Cette comparaison longitudinale permettait en théorie de réclamer une évolution de

[4] Cette condition a d'ailleurs été la raison invoquée par la CNT pour faire annuler l'accord de 2009 à La Poste par le Conseil d'Etat, avec succès.

classification, et non pas seulement de rémunération. Cette méthode des panels, contestée par les employeurs, a été remplacée progressivement par des conventions individualisées, puis abandonnée dans le dernier accord de 2014.

L'ensemble de ces mesures participe à la construction d'une représentation quantitative et minimaliste de la discrimination syndicale (Chappe, Guillaume, Pochic, 2016). La discrimination en termes d'évolution salariale ou de carrière professionnelle n'est jamais qualifiée en tant que telle dans les accords. La non-utilisation du qualificatif même n'empêche pas néanmoins la production en creux des problèmes de discrimination syndicale dont il s'agit de traiter. Celle-ci est principalement traitée comme une discrimination en termes d'évolution salariale à la moyenne à classification donnée.

Certains accords prévoient néanmoins aussi des mesures s'inscrivant dans une dimension de « valorisation » des compétences exercées dans l'activité syndicale, en écho aux incitations de la loi du 20 août 2008. Celle-ci, comme la loi Rebsamen du 17 août 2015, dessinent une nouvelle exigence de la non-discrimination : celle d'une prise en compte *active* des spécificités de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales. Cette injonction à la prise en compte des spécificités syndicales trouve des traductions timides dans les accords négociés. Si Disneyland Paris n'a pas actualisé son accord en la matière depuis 2004, les autres entreprises ont renégocié des dispositifs relatifs à la gestion des parcours de syndicalistes dans une perspective de reconnaissance des compétences acquises par la voie syndicale et/ou d'aide à la réintégration en cas d'arrêt (forcé ou souhaité) de l'activité syndicale. Notons ici qu'une des conséquences de la loi de 2008 a été la perte de représentativité de certains syndicats et donc la perte de mandats de certains syndicalistes. La question de la réintégration forcée de certains syndicalistes dans une activité professionnelle a incité certaines Directions des ressources humaines et syndicats à s'engager dans des négociations sur la reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale.

Tableau 3 : Comparaison des dispositifs formels de « gestion des parcours militants »

	SNCF	**La Poste**	**GrDF**	**DCNS**	**PSA**	**Disneyland Paris**
Accords relatifs à la gestion des parcours des syndicalistes	Accord de 2010 sur la valorisation des parcours syndicaux	Accord sur l'évolution professionnelle des permanents syndicaux (+ de 50%) signé en 2009.	Accord « Gestion des parcours des mandatés » en 2014	Avenant signé en 2015, mais ne porte pas explicitement sur la valorisation des acquis	Accord sur la « Gestion des parcours militants » en 2009	Renégociation prévue, mais difficile
Dispositifs concernant la progression de carrière	Surveillance spécifique de la carrière des militants avec plus de 66% de temps de délégation Raccrochage des militants >80% au dispositif de VAE : entretien approfondi de carrière, démarche de VAE	Mécanisme reconnaissance des acquis professionnels commun à l'ensemble des postiers Mécanisme de reconnaissance du potentiel professionnel Mécanisme de reconnaissance de l'expérience professionnelle	A partir de 2015, convention de gestion pour tous les mandatés à plus de 50%, contrat individualisé, intégrant équité de traitement (rému. fixe et primes), entretien de prise et de fin de mandat, droit à formation ou VAE	Possibilité de recourir à la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) Entretien d'orientation, bilan de compétence et formation si décroissance ou arrêt activité syndicale	Dispositifs d'aide à la reconversion pour les mandats lourds (DSC, secrétaires CE, mandats longs) Prise en compte des compétences syndicales exercées dans les évaluations pour les ouvriers et employés	Entretien annuel avec n+1 / évolution et avec responsable Ressource Humaine si demande Formation de remise à niveau ou bilan de compétences au bout de 3 années de mandat
Nombre de mandatés en VAES	Dispositif ad hoc de formation type Master 4 permanents par an (différentes OS)	Aucun Pas de dispositif de VAES	1 promotion dans Certificat Sciences Po (12 pers en 2013)	3 promotions dans Certificat Sciences Po de 12 personnes (36 personnes depuis 2012)	3 promotions dans Certificat Sciences Po de 12 personnes (36 personnes depuis 2012)	Aucun Pas de dispositif de VAES

Par ailleurs, trois entreprises – DCNS, PSA et GrDF - ont choisi d'envoyer des promotions de permanents ou quasi-permanents dans une formation continue courte à Sciences Po Paris. Ce certificat en « culture économique et social » a été créé en 2009 à l'initiative de l'association *Dialogues* par d'anciens militants CGT. Promouvant le dialogue social, cette association propose aux entreprises un ensemble de solutions visant à favoriser la reconnaissance des parcours syndicaux (formations, grilles d'évaluation des compétences syndicales, etc.). Elle joue un rôle central d' « intermédiaire du droit » (Pélisse, 2014) en participant à la diffusion d'une interprétation et d'outil standardisés concernant la mise en conformité légale des entreprises par rapport aux injonctions de la loi du 20 août 2008. La SNCF, pour sa part, a plutôt choisi de soutenir l'entrée en formation de certains syndicalistes dans des Masters en Relations sociales, comme celui délivré par l'Université Paris Dauphine. On remarquera ici que dans l'optique de « valorisation » de l'expérience syndicale, permettant notamment à des syndicalistes issus de métiers moins qualifiés de prétendre à un statut de cadre, les directions se sont orientées vers des formations sélectives (Dauphine ou SciencesPo), parfois très coûteuses, sur le modèle des formations suivies par leur encadrement supérieur.

2. Des stratégies syndicales de mobilisation du droit

Comment expliquer les différences, mais également la convergence progressive des dispositifs mis en œuvre ? Parmi les entreprises les plus en pointe sur le sujet de la prévention des discriminations, les entreprises publiques et/ou récemment privatisées ont bénéficié ou été contraintes dans leur gestion du fait syndical par les dispositions prévues pour la fonction publique et leur rôle d'exemplarité suite à l'élection de François Mitterrand en 1982. GrDF, pour sa part, fait figure de pionnière avec des dispositions très innovantes dès 1953 et surtout après 1968, mais là encore le rôle très spécifique de l'ancienne entreprise publique EDF-GDF dans les régulations sociales et politiques explique pour partie l'avant-gardisme des mesures prévues. A l'inverse, les deux entreprises privées de notre échantillon incarnent plutôt un modèle de relations sociales de type paternaliste, l'un à la française, l'autre à l'américaine, tolérant peu le fait syndical. A défaut de répression syndicale aussi massive et organisée que chez PSA dans les années 1990, Disneyland Paris s'illustre encore aujourd'hui par des faits d'entrave et de répression des syndicalistes les plus contestataires. Cette situation très asymétrique avec des syndicats faibles et éclatés contraste fortement avec nos autres exemples plutôt très syndiqués. Cette fragilité du fait syndical explique sans doute pourquoi le levier du contentieux collectif n'a pas été envisagé comme une stratégie pour obtenir davantage de droits. En revanche, dans trois des autres cas étudiés – PSA, GrDF et DCNS – le recours au tribunal par la CGT a joué un rôle central dans l'obtention d'une meilleure reconnaissance du fait syndical, en interne, à des degrés divers.

Tableau 4 : Usages du droit par les syndicats

	SNCF	**La Poste**	**GrDF**	**DCNS**	**PSA**	**Disneyland Paris**
Historique des contentieux	* Contentieux individuels réguliers en discrimination syndicale depuis les années 1990 *Contentieux collectif en cours de 14 militants CGT, actuellement en appel	*Contentieux mené par SUD-PTT pour dénoncer le système de promotion réservé aux fonctionnaires bénéficiant d'une décharge d'activité pour au moins 50% de leur temps de service en 2000. *Jugement favorable du Conseil d'Etat. Vide juridique * Contentieux initié par CNT pour faire annuler accord de 2009 – succès *Contentieux individuels de militants de différents syndicats	* 20 dossiers déposés par des militants CGT de EDF-GDF aux prud'hommes dès 2001, en référé (dont 13 gagnés) * Centralisation de 1.500 dossiers au niveau IEG par la fédération CGT-FNME, procédure de conciliation à partir de 2005 *Cas de contentieux individuels qui continuent, portés par des militants CGT ou SUD, dont plusieurs gagnés, sur le repositionnement et la répression syndicale	* 10 dossiers déposés par des militants CGT au Tribunal Administratif en 2008. * 2 cas gagnés, mais reclassement de l'ensemble des plaignants et modification de l'ordonnance de 1992	*Plusieurs contentieux ou amorces de contentieux dans les années 80, côté CFDT (Mulhouse) ou CGT (Sochaux). « Affaire Peugeot-Sochaux » à partir de 1995, référé prud'homal + assignation pénale, signature d'un accord collectif de réparation pour 160 militants CGT	*Un certain nombre de cas individuels pour discrimination syndicale, surtout portés par UNSA et FO *Une plainte pour délit d'entrave déposée par la CFDT en 2012
Forme du contentieux	Collectif et individuel Complément de la négociation collective	*Collectif Contestation de la négociation collective * Individuel Complément de la négociation collective	Collectif Complément de la négociation collective	Collectif Complément de la négociation collective	Collectif Substitut de la négociation collective	Individuel Substitut de la négociation collective

Dans le cas de Peugeot, souvent décrit comme la matrice du contentieux en matière de discrimination syndicale, les accords de droit syndical sont une réponse organisationnelle aux revendications d'égalité de traitement portées par les militants, d'abord de façon extra-judiciaire dans les années 1980 puis devant les tribunaux au milieu des années 1990. L'accord de 2009 concernant la reconnaissance des parcours syndicaux s'inscrit dans la continuité de ces accords et de l'émergence d'une revendication d'un « droit à la carrière » pour les militants syndicaux, tout en proposant une mise en conformité légale et formelle avec la loi du 20 août 2008 (Chappe, 2015). Dans les cas de DCNS, la SNCF et GrDF, entreprises qui sont couvertes depuis longtemps par un fort appareillage de droit syndical, l'émergence du contentieux s'explique par le souhait de mettre fin à la discrimination envers certains militants, particulièrement de la CGT, et parfois de SUD. Dans ces cas, l'écart entre les normes édictées promises par un dispositif et leur manifestation est à l'origine d'une revendication, « l'affaire Peugeot » semblant ici jouer un rôle de catalyseur révélant les potentialités du droit (prud'homal ou administratif) dont se saisissent certains militants CGT. Quant à Disneyland Paris, la faiblesse et l'éparpillement du contentieux fait écho au caractère tardif du droit syndical au sein de l'entreprise.

L'accord de 2004 atteste néanmoins d'un processus d'isomorphisme institutionnel alors que la contrainte normative s'accroît, en lien avec l'augmentation du contentieux en matière de discrimination syndicale au début des années 2000 (*cf.* encadré 1). Cet accord n'a pas pour autant constitué un point d'appui à l'émergence de revendications massives en matière d'égalité de traitement : la faiblesse interne des organisations syndicales – et notamment de la CGT qui valorise plutôt la cogestion avec l'employeur – explique que le droit n'a pas été constitué comme une ressource privilégiée à un niveau collectif pour demander l'égalité de traitement.

Encadré 1 : L'augmentation du contentieux en matière de discrimination syndicale : mesure et explications

Il n'existe pas de données longitudinales permettant de quantifier avec précision l'augmentation du contentieux en matière de discrimination syndicale, mais tous les observateurs s'accordent sur un accroissement important à partir des années 2000. Le rapport de recherche réalisé par Evelyne Serverin et Frédéric Guiomard à partir d'une base d'arrêts en cour d'appel en matière d'égalité et de non-discrimination montre que, entre 2007 et 2010, sur 1 538 arrêts traitant de discrimination ou d'égalité, 24% concernent des discriminations liées à l'activité syndicale ou mutualiste, juste derrière les demandes en « égalité de rémunération », sans critère de discrimination visé, qui représentent 26% des arrêts (Serverin, Guiomard, 2013, p. 66). Cette croissance du contentieux a été permise par les évolutions législatives en matière d'aménagement de la charge de la preuve permises par la loi du 11 novembre 2001, comme l'exprime l'avocate Emmanuelle Boussard-Verrechia, spécialiste de ce type de contentieux : « Ca a été un grand appel d'air la loi de 2001. [...] une accélération, parce que la charge de la preuve nous a quand même facilité énormément les choses ». Si les évolutions législatives ont offert des appuis importants, c'est l'élaboration d'une stratégie judiciaire mise en place par des militants de la CGT et des avocats du Syndicat des Avocats de France (SAF) qui a néanmoins permis la systématisation de ce contentieux.

De manière plus classique et plus ordinaire, les syndicalistes peuvent mobiliser la justice pour obtenir une réparation individuelle ou se protéger contre un licenciement comme dans le cas de Disneyland Paris, mais l'expérience des procès montre à quel point le recours au tribunal est loin d'être un choix de facilité (cf. encadré 5). Du point de vue des avocats comme des syndicalistes, les dossiers de discrimination syndicale sont très lourds et complexes techniquement, car ils nécessitent d'avoir accès à un ensemble d'informations et de preuves pour pouvoir démontrer que le retard de carrière, de salaire, le harcèlement ou le licenciement ne sont liés « qu'à » l'activité syndicale, au sens d'exercice d'un mandat (électif ou désigné). Ces dossiers sont donc très souvent construits en comparaison et demandent de comprendre la logique des outils de gestion et de rémunération spécifiques à chaque entreprise et secteur, comme en témoigne Mathilde, avocate en droit du travail.

Les écueils des dossiers pour discrimination syndicale, retour d'expérience d'une avocate

Dès sa première année d'étude à l'école d'avocat, Mathilde rencontre Roger Koskas qui travaille dans le cabinet fondé par Tiennot Grumbach, très renommé dans le champ du droit du travail et de la discrimination, qui lui propose d'abord un stage puis un contrat de collaboration. Elle reste 5 ans dans ce cabinet avant de se mettre à son compte en 2012. Elle se spécialise progressivement en droit des journalistes et en discrimination syndicale. Ce sont des dossiers « *très lourds et très volumineux, longs à plaider* ».

Parmi les nombreuses difficultés de ces dossiers « *en discrim* », la définition de qualification juridique elle-même pose question. « *Souvent, le client vient te voir et te dit « je suis harcelé ». S'il est épaulé par son syndicat, renseigné, il me contacte d'ailleurs via la section syndicale ou le syndicat... il va mettre le mot "discrimination syndicale". Donc voilà ! Souvent, c'est discrimination ou harcèlement! Je suis harcelé, on s'acharne, on en veut à mes heures de délégation. Ce sont ces mots-là, généralement! Après, tu as des dossiers où, effectivement, c'est du pur harcèlement moral, t'as pas forcement de lien avec le mandat. Parce que, après, effectivement, la difficulté d'ailleurs devant les juges - et c'est la brèche que prennent souvent les avocats adverses - c'est de dire : il y a quelque chose qui se passe mal dans le déroulement de carrière, et je rattache ça à... il y a un lien de causalité avec l'exercice du mandat. Et comment tu en rends compte ? Souvent, c'est des gens qui ont beaucoup d'années d'ancienneté. Les premières années, tant qu'ils n'ont pas de mandat, tout se passe bien : belle évolution de carrière, augmentation individuelle de salaire, augmentation de coefficient, très bon entretien annuel d'évaluation... Tu vois? Ce genre des choses... Ils prennent des mandats - et alors je ne vais pas dire que c'est automatique, hein? ... et ça dépend vraiment des sociétés, ça dépend du manager, ça dépend des employeurs... enfin, après, tu ne peux pas généraliser, mais dans les dossiers que moi, j'ai pris en charge parce que j'ai été convaincue qu'il y avait quelque chose, c'était : il prend mandat, et surtout il est actif dans l'exercice de son mandat. Parce que tu remarques que dans les entreprises où tu as des dossiers en discrimination, ce ne sont évidemment pas tous les élus qui sont discriminés* ».

Prendre conscience de sa propre discrimination est loin d'être évident pour les syndicalistes, car les « preuves » de la discrimination sont souvent assez insidieuses et ne se mesurent que dans la durée, en lien avec la façon dont l'élu exerce son mandat. « *Tiens, le cas que j'ai pris de Grenoble, c'était ça ! Pourquoi lui ? Parce qu'il était très actif, et il allait sur des dossiers sensibles, et, vraiment, il écrivait au nom des salariés, il se mouillait pour 2-3 dossiers ultra-sensibles qui embêtaient très fortement la direction. En apparence, tout se passe bien! Sauf que le monsieur - c'est pour ça qu'il met du temps pour s'en rendre compte - dans les entretiens annuels d'évaluation, on est un peu plus exigeant avec lui. Donc, de temps en temps... il va avoir moins d'augmentation individuelle, voire ne plus en avoir du tout. Il ne va suivre que les augmentations collectives. Et c'est très insidieux parce que, évidemment, les 2-3 premières années, bah tu râles, tu n'es pas content parce que tu n'as pas d'augmentation mais, bon, tu ne fais pas forcement le lien. Et puis après, tu vas le faire au fur et à mesure, c'est-à-dire tu te dis : il y a quelque chose qui n'est pas normal!* ». Comme le souligne Mathilde, l'un des mécanismes de conscientisation des discriminations passe par la comparaison avec les autres salariés. « *Et puis tu te compares aux autres. Lui, il fait le même travail que moi, on a à peu près le même âge, la même ancienneté. Bah attends! Chaque année, il est augmenté ! Et tiens, il a reçu une promotion, puis moi, quand je postule à des postes, à chaque fois, on me dit que je ne corresponds pas au profil. Donc ça devient un vrai blocage dans l'évolution de carrière professionnelle, en termes de postes, de coefficient et de rémunération vue au sens large - primes, augmentation individuelle...* ». Cette comparaison peut s'avérer compliquée et nécessite d'avoir accès à des informations que les salariés n'ont pas toujours. « *Déjà, il faut que tu ais les grilles de coefficient, voir si tu es quand même payé par rapport aux minima conventionnels. Bon, ça, normalement oui! Mais ce qui est très intéressant, c'est quand ils sortent les bilans sociaux. C'est que tu dois prendre la médiane par rapport à ton coefficient, et alors que tu as 15 ans d'ancienneté... tiens, bah, tu es un peu en dessus de la médiane. Parfois, on n'a pas forcément les bilans sociaux, c'est rare dans les petites structures, alors ce qu'il faut faire et ce que les juges demandent de plus en plus, c'est un panel de comparaison* ».

Quand les données sur les autres salariés ne sont pas facilement disponibles, la constitution des panels requiert un travail minutieux. « *Le client te dit : « aujourd'hui au bout de 20 ans de carrière, il y a monsieur un tel qui fait comme moi et qui est mieux payé, ou qui a 2 coefficients de plus que moi, on a à peu près le même âge et la même ancienneté ». Déjà, c'est pas mal! Donc on note le nom et on dit au client : « essaie de lui demander déjà quel diplôme il avait, qu'est-ce qu'il a fait avant ». Soit ils s'entendent bien, soit c'est plus compliqué! Et donc ce qui est compliqué, c'est que moi j'ai souvent très, très peu d'informations, et que l'employeur, il va te faire un super panel… Bon parfois, effectivement, date d'ancienneté, on va dire : bon, à peu près comparable, même coefficient à l'embauche. Mais on y a mis des techniciens de fabrication, alors que le mien est technicien comptable, donc rien à voir! Et puis on me met leurs salaires actuels et leurs coefficients actuels. Mais, enfin, je n'ai aucun moyen de contrôle, a priori ce n'est pas la même filière, on va dire, et puis qu'est-ce qu'ils ont fait en termes de formations ? Est-ce qu'ils ont le même âge ?…. On me communique ça, c'est tout. Pas de bulletin de paie, pas de nom, pas d'éléments de comparaison….* ». Ces batailles de panel peuvent parfois aboutir à l'intervention d'un expert-comptable mandaté par le tribunal et aboutissent souvent à des transactions. Mais quand les employeurs proposent des accords « *au ras des pâquerettes* », les plaignants décident de continuer. Le rôle du syndicat est souvent essentiel dans la constitution du dossier et aide à gagner les procès, surtout quand les entreprises ont connu beaucoup de réorganisations internes. « *Dans le cas X, c'est une grosse boîte aussi, avec plusieurs établissements, mais on avait des intervenants syndicaux, là, qui étaient super bien renseignés, qui connaissaient la boîte depuis X années, qui avaient vraiment leurs réseaux. Ca joue énormément!* ».

Pour Mathilde, il s'agit d'un « *petit travail de fourmi* ». « *Tu dois te bloquer 3-4 jours pour vraiment t'y mettre et faire un argumentaire cohérent, parce qu'il faut que tu retraces toute sa carrière, que tu compares effectivement aux bilans sociaux aux grilles de coefficients année après année, donc il faut que tu aies toute cette documentation-là. Tu demandes des entretiens annuels d'évaluation, que tu les lises...et alors si jamais il y a des références au mandat, boum ! ... tu as la jurisprudence qui dit : non, c'est interdit! Tu lis tous les accords syndicaux qui sont sortis... Est-ce que ces accords sont respectés? Parce tu as des accords syndicaux qui prévoient des entretiens chaque année, parfois des augmentations de coefficient automatiques, justement, pour éviter les retards de carrière... Donc est-ce que ça a été respecté ou pas ? Après, il faut synthétiser tout ça, et faire un argumentaire avec une ligne directrice. C'est ça qui prend beaucoup de temps* ». Fort investissement qui ne s'avère pas toujours rentable pour une jeune avocate qui vient de s'installer. « *Pour les dossiers de discrimination syndicale, tu prends à peu près le même forfait de base qu'un dossier pour licenciement. C'est absolument pas rentable!* ».

La plupart des syndicalistes sont conscients de ces écueils et ne font le choix du contentieux qu'après mûre réflexion, parfois encouragés par des collègues militants plus familiers du droit, parce qu'ils sont ou ont été juges prud'homaux, ou par des collectifs fédéraux experts en discrimination comme le secteur « droits et libertés » de la CGT. Le rôle de François Clerc et de ce collectif a été fort bien décrit par Vincent-Arnaud Chappe dans sa thèse (Chappe, 2013) et l'on retrouve les traces directes de son influence dans trois de nos terrains – PSA, DCNS et GrDF. Ces usages du droit sont à la fois liés au cadrage de l'action juridique et de l'activité syndicale promu par les différents syndicats, et aux caractéristiques des relations sociales dans les entreprises concernées et à certains facteurs organisationnels qui favorisent ou non le recours au droit de la discrimination. Ainsi, les différentes victoires juridiques de la CGT à GrDF (et plus largement EDF, GDF, ERDF), qui ont servi de levier pour une réparation en interne de plus de 1.000 cas de militants CGT, révèlent différents facteurs souvent absents dans d'autres contextes. La permanence de la grille de classification inchangée depuis les années 1980 et la stabilité de l'emploi, avec un très faible turn-over, facilitent la comparabilité des parcours. Siégeant dans les organismes paritaires, les élus CGT ont connaissance de toutes les décisions d'augmentation individuelle (avancement) et de promotion (hors cadres dirigeants), dont ils ont souvent conservé les archives, et peuvent aisément construire des panels de comparaison. Un « entrepreneur de mobilisation », élu CGT et juge prud'homal,

ayant obtenu pour lui-même une victoire juridique après un long combat[5], a initié cette bataille juridique contre la discrimination syndicale à l'intérieur de EDF et GDF. Résoudre ces problèmes à l'externe, avec des procédures qui durent souvent près de dix ans avec les appels, signifie en effet une défiance envers les organismes paritaires utilisés traditionnellement par ce syndicalisme d'entreprise.

Après l'arrêt Peugeot de 1996, ce syndicaliste et des camarades de son syndicat réussissent à convaincre la fédération CGT Mines Energie réticente de prendre en charge les frais de justice de 20 plaintes individuelles[6] groupées avec des dossiers où des preuves de discriminations sont avérées : « *des cas qui tenaient la route* ». Cette sélection de cas exemplaires à défendre pour construire une jurisprudence nouvelle serait désigné par les anglo-saxons comme de la « strategic litigation » que l'on pourrait traduire par « usage stratégique des cours et des tribunaux » (Lejeune, Orianne, 2014 ; Guillaume, 2013 ; Vanhala, 2009). Fort de différentes victoires en Conseil d'Etat, la fédération CGT Mines Energie s'engage alors dans une procédure de collectivisation des cas (jusqu'à 1.500 dossiers) et démultiplie l'action juridique en formant des élus CGT des instances paritaires à la défense de cas individuels afin de réduire les frais du recours à la justice. Cette action juridique a indéniablement été un levier facilitant la réparation en interne et la négociation d'un accord de gestion des parcours des mandatés qui respecte la jurisprudence et offre même des garanties supplémentaires.

Si le contentieux a joué un rôle central dans l'évolution des dispositifs, la pression juridique ou judiciaire n'est pas le seul facteur à prendre en compte. La professionnalisation progressive de la fonction ressources humaines dans les entreprises, relayant de l'intérieur une rhétorique du dialogue social portée par les gouvernements successifs dans les années 2000, a certainement permis la légitimation d'une demande de reconnaissance des acteurs syndicaux (jouant le jeu de la négociation) dans l'entreprise. Parallèlement, l'acceptation par les organisations syndicales d'un processus symétrique de professionnalisation syndicale (Guillaume, Pochic, 2009 ; Guillaume, 2011), y compris à la CGT et FO dans certaines grandes entreprises, en lien avec l'évolution sociodémographique des salariés stables des grandes entreprises (de plus en plus de techniciens et cadres, tandis que les ouvriers ou employés sont externalisés ou sur des statuts précaires - CDD, intérim), et donc des profils des élus et militants, a permis l'émergence d'une demande de reconnaissance de l'expérience syndicale et d'un droit à la progression de carrière. Cette reconnaissance spécifique demandée par les syndicats réformistes est contestée par certaines organisations, comme SUD ou certaines équipes CGT, qui rejettent en bloc toutes mesures de valorisation de l'expérience syndicale au nom de la liberté syndicale. Ce discours d'un engagement syndical « pur » sans rétributions individuelles a ainsi amené SUD-PTT à La Poste à faire annuler les mesures proactives mises en œuvre par l'entreprise par le biais d'un recours auprès du Conseil d'Etat (*cf.* encadré 2).

[6] Contrairement par exemple à la Belgique, où les syndicats défendent leurs adhérents dans des cas de discrimination individuelle et ont établi des accords de collaboration avec les organismes de promotion de l'égalité, qui doivent leur transférer les dossiers des syndiqués (Lejeune, Oriane, 2013).

Encadré 2 : Résumé du jugement du Conseil d'Etat (4 / 1 SSR, du 19 janvier 2000, 179183, mentionné aux tables du recueil Lebon)

Aux termes de l'article 29 de la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et de France Télécom, « les personnels de La Poste et de France Télécom sont régis par des statuts particuliers, pris en application de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat... ». Ni l'article 12 du décret du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste qui donne compétence au président du conseil d'administration de La Poste pour « définir les fonctions à tenir et leur classification, après avis des organismes consultatifs compétents, recruter, nommer aux emplois de la Poste et gérer le personnel », ni aucune autre disposition législative ou réglementaire ne lui a attribué compétence pour prendre des dispositions à caractère statutaire concernant la situation des fonctionnaires de La Poste. La note de service du 2 décembre 1996 par laquelle le directeur général de La Poste a organisé un système de promotion réservé aux fonctionnaires bénéficiant d'une décharge d'activité pour au moins 50% de leur temps de service présente un caractère statutaire et a, par suite, été prise par une autorité incompétente.

36-06-02, 51-01-03 Aux termes de l'article 29 de la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et de France Télécom, « les personnels de La Poste et de France Télécom sont régis par des statuts particuliers, pris en application de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ... ». Si l'article 12 du décret du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste donne compétence au président du conseil d'administration de La Poste pour « définir les fonctions à tenir et leur classification, après avis des organismes consultatifs compétents, recruter, nommer aux emplois de la Poste et gérer le personnel », ni cet article, ni aucune autre disposition législative ou réglementaire ne lui a attribué compétence pour prendre des dispositions à caractère statutaire concernant la situation des fonctionnaires de La Poste.
a) La note de service du 2 décembre 1996 par laquelle le directeur général de La Poste a organisé un système de promotion réservé aux fonctionnaires bénéficiant d'une décharge d'activité pour au moins 50% de leur temps de service présente un caractère statutaire et a, par suite, été prise par une autorité incompétente.
b) Annulation des notes de service prises pour l'application de la note litigieuse, des délibérations par lesquelles les jurys des examens d'aptitude organisés pour l'accès à certains grades ont proclamé les résultats et déclaré les candidats admis et des nominations intervenues à l'issue desdits examens d'aptitude.

54-05-03-01 Une intervention ne peut être admise que si son auteur s'associe soit aux conclusions du requérant, soit à celles du défendeur. Irrecevabilité d'une « intervention » dont l'objet se borne à s'en remettre à la sagesse du Conseil d'Etat (*source : Légifrance*).

Cette position assez atypique de SUD est intéressante car elle souligne que des mesures de prévention de la discrimination pour les syndicalistes peuvent être rejetées au motif du refus d'un quelconque favoritisme et/ou d'une domestication de l'activité syndicale, qui par ailleurs s'opposerait à une logique de l'engagement militant désintéressé.

De même, le recours déposé par la CNT au motif du caractère discriminatoire de l'accord négocié à La Poste en 2009 et réservé aux organisations syndicales représentatives révèle aussi les hiérarchies créées par la loi de 2008 et contestées par certaines organisations minoritaires. Ces deux actions ont donc abouti à une situation de « vide juridique » où les conditions d'exercice de l'activité syndicale peuvent être sujettes à débat et conduire à recadrer la question de la discrimination sous l'angle moins médiatisé de la répression syndicale (*cf.* encadré 3).

Encadré 3 : Communiqué de la fédération SUD-PTT sur la révocation d'un de ses militants

Yann Le Merrer, secrétaire départemental adjoint de SUD-PTT des Hauts-de-Seine vient de recevoir sa notification de révocation pour des faits liés à l'activité syndicale et au conflit qui a agité les Hauts-de-Seine au premier semestre 2014. Du jamais vu depuis 1951, date à laquelle deux responsables de la CGT avaient subi une sanction similaire, la plus lourde qui soit pour un fonctionnaire. Pourtant le dossier disciplinaire de Yann ne fait état que de faits liés à son activité syndicale : participation active à un conflit du travail, information aux collègues non grévistes, interpellation des directions...

La palme d'or de l'hypocrisie revient à.... nos patrons !

Des centaines de syndicalistes subissent menaces et sanctions dans leurs activités quotidiennes pour avoir simplement relayé les revendications des personnels ou d'être à leurs côtés dans les luttes. La simple liberté d'information est interdite dans certaines directions, les représentant-es syndicaux-ales n'ayant pas le droit de rentrer dans les bureaux pour distribuer ne serait-ce qu'un tract. Pourtant les dirigeants de la Poste ont demandé à tous les postier-ères de respecter une minute de silence pour la défense de la liberté d'expression, habillant en parallèle le site de La Poste du symbole « Je suis Charlie ». Quelle ironie quand on sait que *cette même liberté n'a pas droit de cité dans l'entreprise !*

La responsabilité de l'Etat

Même hypocrisie du côté du gouvernement qui n'a jamais daigné nous recevoir sur les libertés syndicales à La Poste depuis 2 ans malgré les courriers d'alerte que nous avons envoyés aux ministres de tutelle successifs. Même silence des représentant-es de l'Etat au Conseil d'Administration, instance dans laquelle nos représentant-es font souvent état de la répression anti-syndicale qui s'abat sur les militant-es. Ce gouvernement a une drôle de conception de la liberté d'expression quand il s'agit de l'entreprise tant vantée par le premier ministre.

SUD ne laissera pas faire

Depuis des années La Poste sanctionne sans vergogne les représentant-es syndicaux qui luttent aux côtés des personnels. Elle interdit l'exercice de leur mandat syndical, leur expression, la discussion avec les personnels, la diffusion de leurs revendications. Elle vient de franchir un nouveau palier en révoquant un fonctionnaire.

Evidemment nous allons riposter et toutes les voies de recours seront utilisées pour casser cette décision inique. D'ores et déjà nous travaillons sur un référé suspension. Nous ne nous laisserons pas bâillonner. Nous continuerons d'être au côté des personnels. On ne nous fera pas taire !

C'est d'ailleurs en partie autour de cas de répression syndicale à l'encontre de militants CGT et SUD agents de ERDF et GrDF que s'est construit l'Observatoire de la discrimination syndicale, qui a attiré l'attention de l'opinion publique sur ce thème depuis 2009 (Barnier, 2011 ; Debrégeas, Pénissat, 2013). Les conflits sociaux étaient une pratique régulière à EDF-GDF, avec un droit syndical protecteur et une organisation syndicale CGT très forte en raison du nombre d'élus dans des instances décentralisées, les CMP et CSP, et d'un volume d'heures syndicales généreux jamais diminué depuis 1946, malgré la réduction forte des effectifs. Si les élus avec moins de 50% de temps syndical pouvaient être sanctionnés via les conseils de discipline, rétrogradés en termes de rémunération voire de classification, ou placardisés, ils étaient protégés par une garantie d'emploi statutaire. Or suite à un conflit social en 2009 dans les deux filiales de distribution (GrDF et ERDF), plus de 200 syndicalistes, majoritairement CGT et SUD, ont été sanctionnés et trois licenciés - mis à la retraite d'office (deux de la CGT et un de SUD). Les premiers licenciements de syndicalistes dans un univers où la liberté syndicale était un droit acquis a fait l'objet d'une intense mobilisation, face à des directions régionales inflexibles voulant « faire un exemple » pour obliger les syndicalistes à « policer » leurs pratiques. Cette mobilisation via les prud'hommes et même la grève de la faim de deux dirigeants de SUD (qui cherchait à s'implanter dans l'entreprise et rencontrait beaucoup d'oppositions, de la direction, mais aussi de la CGT majoritaire) a été victorieuse, avec l'obtention d'une réintégration. Elle a néanmoins été vue par certains syndicalistes, de SUD comme de la CGT, comme le signe de la diffusion des pratiques de répression syndicale dans tous les univers, même les plus protégés jusque-là.

L'analyse des contentieux révèle donc des usages divers du recours au droit par les syndicalistes, avec des effets de période (Pélisse, 2007 ; Willemez, 2003) et de cadrage (*cf.* encadré 4). Dans certains cas, les organisations syndicales tentent d'utiliser le droit comme levier (McCann, 1994) pour obtenir de nouveaux droits dans l'entreprise, comme dans le cas Peugeot, ou obtenir des réparations et faire évoluer les représentations de l'activité syndicale, comme dans les cas GrDF, DCNS ou SNCF ou encore pour lutter contre les dispositifs de prévention proposés par l'employeur comme dans le cas plutôt atypique de SUD à La Poste.

Encadré 4 : SUD-PTT, un usage particulier du droit

Le recours au droit est un mode d'action couramment utilisé par SUD-PTT. Elle l'a investi originellement de façon défensive, pour répondre aux attaques en représentativité dont elle faisait l'objet (Denis, 2003). Les premières victoires qu'elle obtiendra par ce biais, qui vont lui permettre de se présenter aux élections professionnelles de 1994 (CAP) et 1995 (CA) de La Poste et de France Télécom et d'obtenir des résultats à partir desquels elle va construire son développement, la conduira à en avoir depuis une utilisation plus offensive. Autrement dit, elle va transformer un recours quasi contraint et accidentel en pratique usuelle et régulière. Pour ce faire, elle va investir le droit. Qu'est-ce que cela signifie ? Premièrement qu'elle va conduire ses militants à monter en compétence en matière de droit du travail et de droit administratif - mais sans que cela ne donne lieu à une orientation programmatique. Au point que, dans l'organisation, un « bon » militant désigne tout aussi bien celui capable d'organiser une mobilisation ou de conduire une assemblée générale que le « technicien » capable de monter et défendre un dossier juridique *(« X, sur le droit administratif, c'est un tueur. Quand on part avec lui, on est assez tranquille. Et il y a Y, qui travaille à la plate-forme de XXX sur des machines de tri, c'est l'autorité ultime sur le droit du fonctionnaire postal »*). Secondement que l'action juridique n'est pas considérée comme un mode d'action à part mais comme une « réponse [à la politique de l'entreprise] au même titre que les autres actions collectives » (SUD-PTT, 2012). Encore que cela ne soit pas tout à fait vrai. En effet, s'il existe une « conscience du droit » (Pelisse, 2005), on peut également parler, dans le cas de SUD-PTT, d'une « mauvaise conscience de l'usage du droit ». Car, si celui-ci apparaît comme une arme nécessaire *(« Forcément, à certains moments tu n'as pas le choix… parce que la boite, elle contrevient aux règles, il faut bien que cela soit arbitré quelque part »*), il s'agit d'une arme des faibles, étant entendu que la faiblesse dont il est question ici est celles des luttes collectives qui ne sont pas suffisantes pour établir le rapport de force sur le terrain des mobilisations. Cela conduit la fédération à rappeler immanquablement dans ses textes de congrès que le juridique « doit être conçu en appui au travail syndical de construction du rapport de force collectif » (SUD-PTT, 2008).

On l'a montré, cet usage du droit de la part d'une organisation se réclamant d'une tradition combative du syndicalisme n'est étonnant qu'au premier abord. Comme d'autres forces des « nouveaux mouvements contestataires » (Sommier, 2003), SUD-PTT n'hésite pas à investir les arènes les plus institutionnalisées pour y mener son combat. A l'internalisation du droit (Edelman, 1992), SUD-PTT oppose ainsi une externalisation du rapport de force sur la scène judiciaire, persuadée que le droit permet le rapport de force et que le rapport de force construit le droit (en donnant, par exemple, une légitimité juridique à des pratiques syndicales interdites par les directions, comme celle de la prise de parole devant les collectifs de salariés à La Poste).

Ce qui est davantage surprenant dans cette appropriation du droit par les militants de cette organisation, c'est qu'elle s'est effectuée à l'origine sans que ces derniers ne possèdent la moindre compétence en la matière, obligeant des militants sans bagage universitaire à se former sur le tas, c'est à dire à faire preuve « d'implexité »[7] et à « bricoler » (Denis, 2015) avant de devenir, pour certains d'entre eux, des experts reconnus *(« C'est un problème… on ne peut pas non plus devenir une officine juridique [Rires]. On doit être à notre troisième secrétaire fédéral qui part pour devenir avocat »*).

[7] Un monde bricolé est un monde d'*implexité* « qui fait appel aux ressources potentielles de ses agents, eux-mêmes ignorant partiellement en eux ce réservoir de connaissances, de souvenirs, de traces mnésiques et de sensible que Paul Valéry appelle l'implexe » (Odin, Thuderoz, 2010).

En fonction du rapport de force syndicats - employeurs, de la position et des ressources des organisations syndicales représentatives, mais également du modèle de relations sociales propres à chaque contexte organisationnel, le recours au droit prend des formes différentes – individuelles ou collectives, défensives ou préventives. Surtout, suivant les contextes, il agit comme un substitut ou comme un complément à la négociation collective, mais aussi parfois comme une remise en cause du contenu même de la négociation collective et une contestation du cadrage de l'activité syndicale qu'elle véhicule. Dans tous les cas, la négociation ne peut être analysée indépendamment des stratégies judiciaires qui l'accompagnent, côté syndicat et côté employeurs, et n'est jamais le fruit de la seule injonction légale à négocier.

3. Une légitimation syndicale sélective et individuelle

Si dans cinq des terrains étudiés, les accords de droit syndical tentent de proposer un cadrage plus proactif de la discrimination syndicale (Barnes, Burke, 2006), l'enquête réalisée révèle un processus sélectif de légitimation de la représentation syndicale. Les dispositifs d'évolution négociés dans les entreprises étudiées ont en commun de produire un clivage entre les militants permanents - cumulant un nombre important de responsabilités syndicales - dont la carrière ou l'évolution salariale est mécaniquement protégée, et les militants de proximité qui ne disposent pas de protection spécifique, et dont l'évolution professionnelle dépend de l'évaluation par la hiérarchie de leur activité professionnelle exercée à temps partiel. De manière sans doute la plus frappante, les dispositifs prévus à la SNCF ne s'adressent qu'aux militants qui consacrent plus de 80% de leur temps à l'activité syndicale, excluant ainsi tous les représentants moins investis des mesures de protection. Chez DCNS, la direction a mis en place un suivi précis des évolutions de carrière pour l'ensemble des permanents, et plus particulièrement ceux de statut privé. Une centaine de militants sont ainsi suivis par la Direction des relations sociales du groupe. Dans certaines entreprises, comme La Poste, l'efficacité du dispositif de quotas d'avancement pour les permanents (selon la définition retenue par l'entreprise) des organisations représentatives est telle que le taux de promotion des syndicalistes serait même supérieur à celui des salariés. A la SNCF, les représentants de la direction, mais également de certaines organisations syndicales, dénoncent les usages détournés de ces dispositifs par certains syndicats qui désigneraient des salariés permanents syndicaux pour leur faire bénéficier d'un avancement plus rapide ou difficile à obtenir (comme le passage en maîtrise). Le choix des directions de suivre l'ensemble des militants, quel que soit leur temps syndical, ou seulement les permanents ou quasi-permanents, dépend évidemment de la taille de l'entreprise et du nombre de personnes concernées par des dispositifs de suivi des carrières.

Dans toutes les entreprises étudiées, la discrimination ne semble donc plus faire problème du côté des syndicalistes « centraux » quand ils remplissent les conditions nécessaires pour être couverts par les mesures de protection et de prévention spécifiques. Le cas de SUD Rail à la SNCF mérite néanmoins d'être souligné. Pratiquant la rotation des mandats, certains militants ne parviennent pas à atteindre les quatre ans nécessaires dans une responsabilité syndicale (à plus de 80% de leur temps) pour bénéficier des mesures conventionnelles prévues pour les permanents assimilés et voient donc leur carrière stagner. Ce cas reste particulier, mais souligne bien le caractère très sélectif des dispositifs. La situation des syndicalistes détachés en structure, que l'on trouve en nombre encore assez élevé à la Poste, GrDF, DCNS ou la SNCF, dans les fédérations professionnelles CGT, SUD et CFDT, fait également souvent l'objet d'un traitement spécifique, parfois peu transparent, qui suscite des questionnements et des jalousies dans les équipes syndicales, même si leur situation pose des questions épineuses de « reconversion » pour les appareils syndicaux. Leur situation semble d'ailleurs

particulièrement inquiéter les confédérations qui depuis toujours focalisent la plupart de leurs efforts en matière de « gestion des parcours syndicaux » sur cette population de permanents qui font vivre les appareils syndicaux et qui n'envisagent que rarement une réintégration dans leur entreprise d'origine et espèrent souvent pouvoir se reconvertir comme cadres dans d'autres univers (Ubbiali, 1999 ; Pochic, 2014).

Si ces enjeux de reconversion sont compliqués à gérer, la situation des militants de terrain conservant une activité professionnelle à temps partiel est souvent encore plus délicate. Ils font en effet souvent état d'une stagnation salariale et rencontrent des difficultés professionnelles plus ou moins graves, selon l'attitude de leur hiérarchie intermédiaire qui conserve un rôle central dans les décisions de promotion. Celle-ci peu formée au « dialogue social » ne perçoit pas nécessairement la contribution des représentants des salariés à la performance de l'entreprise et subit la contrainte des absences – non compensées – attribuées au titre du mandat de leur subordonné. En contexte de réorganisation et de réduction d'effectifs - ce qui est un trait partagé dans tous les terrains enquêtés, mais avec des temporalités et des degrés divers -, le temps passé pour les mandats syndicaux est perçu comme une difficulté supplémentaire pour atteindre les résultats, de la part de la hiérarchie comme des collègues. Cette question des absences semble plus facile à gérer dans certains emplois avec une autonomie dans la gestion du temps (cadre ou expert technique) ou quand le représentant du personnel est « mis en surplus » de son service. En revanche, cette articulation vie professionnelle / vie syndicale est très difficile à tenir pour les ouvriers qui travaillent en équipe (et en horaires variables) ou les employé.e.s des services administratifs en sous-effectifs.

Pour ceux qui font le choix de continuer leur activité professionnelle en parallèle de leur action, le combat à mener porte à la fois sur le maintien d'une activité intéressante et l'évitement du harcèlement, mais aussi sur les conditions d'une progression professionnelle. Or bien souvent, l'étiquette syndicale est perçue comme incompatible avec le fait de devenir chef d'équipe ou manager de proximité. C'est ce blocage de carrière qui fait souvent l'objet d'une constitution de plainte au tribunal pour discrimination syndicale. La plupart des contentieux individuels repérés dans les entreprises étudiées sont en effet le fait de militants syndicaux, non reconnus comme permanents et non couverts par les dispositifs protecteurs négociés, comme dans le cas de GrDF ou encore à la SNCF.

Le parcours judiciaire de Daniel, délégué CGT à la SNCF

Après un BTS en formation électronique, Daniel est embauché à la SNCF en 1989 pour devenir conducteur de train, avec la perspective promise par l'entreprise de devenir à terme cadre. Il participe à la grande grève de 1995 contre la réforme du régime de retraite, et fait la démarche spontanée en janvier 1996 d'adhérer à la CGT qui a été motrice dans la grève. Mais il ne prend pas de responsabilités, reste d'une « discrétion absolue », car il sait que sinon il ne pourra pas passer cadre. Il réussit son examen pour le passage à cadre, entame ses 20 mois de formation, mais commence à se rendre compte aussi de ses divergences avec la politique de l'entreprise et avec ce qui est attendu de lui en tant que cadre. Il est nommé cadre le 1er septembre 1998. En commençant son activité de cadre, il travaille avec Gilles, également cadre, aujourd'hui secrétaire général de la fédération cheminot CGT mais qui à l'époque n'a pas encore vraiment de responsabilités syndicales nationales. En 1998, il reçoit un premier avertissement oral de la part d'un supérieur dans le cadre d'une « audience » avec la direction où, on lui reproche d'être trop revendicatif. En 2000, Gilles lui demande d'accepter de se présenter comme suppléant délégué du personnel, ce qu'il accepte. En même temps, il continue à s'investir beaucoup dans son travail. En termes de carrière, sur sa « promotion » de cadres, les trois autres ont eu une promotion, mais pas lui. Au début, il ne sait pas si c'est vraiment significatif, mais les écarts s'accentuent. Il fait alors des réclamations statutaires au moment des évaluations, sans résultat. Il ne rentre pas dans les

dispositifs d'évolution automatique ou semi-automatique de carrière, car il n'a pas d'heures de délégation, ou peu.

Vers 2001, après une menace de grève, il change de poste, et est affecté à sa demande à la formation continue des agents, ce qui lui plait beaucoup. En 2007, il rentre en conflit direct avec la direction. Il se sent bloqué et sans solution, le vit mal, et dit à Gilles qu'il veut investir l'activité syndicale. Sans nouveau mandat électif (il est désormais délégué du personnel titulaire), il se retrouve néanmoins à 80% de temps syndical grâce à des désignations, avec une décharge professionnelle importante. Il est désormais à la tête d'une toute petite équipe, et passe un grade supplémentaire en 2009 grâce au système d'évolution automatique lié aux 80%. Malgré cette promotion, lui et un de ses collègues dans une situation proche saisissent au printemps 2009 le conseil des prud'hommes pour discrimination syndicale.

Il connaissait déjà bien la méthode Clerc et avait commencé à construire son dossier. Il mène des recherches personnelles pour effectuer les comparaisons, ce qui se fait assez facilement à partir des notations (qui sont publiques) et des « positions de rémunération » (la part variable des salaires est encore assez faible, mais à tendance à augmenter aujourd'hui). Il rencontre ensuite François Clerc grâce des contacts qui l'aide à étoffer le dossier, puis l'oriente vers une avocate à Marseille. A travers ses recherches, il retrouve toujours le même écart salarial par rapport à ses collègues non-syndiqués, ce qui le convainc de la justesse de son analyse. Il a également été élu conseiller prud'homal en 2008, ce qui l'aide dans la constitution de son argumentaire, même s'il n'avait pas d'expérience juridique particulière avant. A travers la procédure, il vise donc un repositionnement ainsi qu'un rattrapage du retard accumulé.

La première partie de la procédure dure longtemps, car ils ont d'abord fait une demande de pièces auprès du bureau de conciliation, pièces qui leur ont été refusées, mais seulement à l'oral. Il a alors fait un « appel de nullité » et obtenu les listings des agents pour parfaire les comparaisons, ainsi que des dédommagements qui ont permis de rembourser à la fédération les frais d'avocats. Au printemps 2013, il obtient une victoire en départage aux prud'hommes de Paris où l'affaire a été délocalisée sous les conseils de François Clerc. Il obtient donc la réparation du préjudice intégral, soit un montant de 23 000 € ainsi qu'un repositionnement dans la grille. L'appel se déroulera le 1er septembre 2015. Les frais d'avocat ont été avancés par la Fédération. Ils n'ont pas médiatisé l'affaire, ce qu'il considère comme une erreur. Selon lui, la stratégie de l'entreprise de faire durer les dossiers a deux objectifs : décourager le plaignant, mais également « éloigner la décision de l'évènement » pour signifier que, depuis, les choses ont changé. Il parle également de « l'extrême violence du procès » - « la partie adverse ne fait pas de cadeau » - insiste sur le nécessaire soutien de l'organisation syndicale, dans la mesure où les plaignants subissent beaucoup de pression et souffrent d'isolement : « il ne faut pas laisser les gens seuls ».

Aujourd'hui, l'affaire est toujours en attente de jugement d'appel. Daniel exerce à plein ses activités syndicales à la SNCF, et épaule notamment d'autres cheminots dans la constitution de dossiers judiciaires en matière de discrimination. François Clerc en a fait plus largement un relais local au-delà de la SNCF dans l'appui aux militants CGT victimes de discrimination.

Au-delà des questions d'absence et d'étiquette, les représentations du management à l'égard du fait syndical en général, et de certaines organisations syndicales en particulier, entrent en ligne de compte dans la stigmatisation et le harcèlement dont sont victimes certains représentants du personnel locaux. Même dans les entreprises où existaient des dispositions formelles anciennes, comme GrRF ou DCNS, celles-ci ne protégeaient pas certains syndicalistes d'une progression salariale et de carrière ralentie, face à des hiérarchiques qui avaient souvent des représentations négatives sur les organisations syndicales, notamment la CGT ou SUD. Les exemples de parcours de permanents rencontrés chez GrDF révèlent ainsi que des jeux pouvaient s'opérer autour de la « liste des homologues » suivant les relations établies avec le hiérarchique local et l'organisation syndicale. Certains syndicalistes de la CGT, syndicat historiquement majoritaire à EDF-GDF, ayant souvent des relations conflictuelles ouvertes avec leur chef d'unité, pouvaient se voir refuser la liste d'homologues

proposée par leur syndicat au motif que cela ouvrirait à des promotions « trop rapides » dans certaines filières de métiers techniques et qu'ils ne voulaient pas donner l'image que l'on pouvait faire carrière « grâce » au syndicalisme. A l'inverse, le cas de La Poste souligne aussi comment la décision d'accorder une promotion en local aux représentants syndicaux (parfois sans en informer la Direction des ressources humaines) permet de « fluidifier les relations avec les syndicats » et d'une certaine façon d'acheter la paix sociale.

Quelle que soit l'étiquette syndicale, les relations avec la hiérarchie de proximité se tendent quand les militants organisent des grèves, des pétitions ou des rassemblements et/ou s'emparent de dossiers conflictuels ou sensibles pour l'entreprise, que ce soit au CHSCT ou en tant que Délégué du Personnel, mettant en cause les modes de management ou les conditions de travail et impliquant potentiellement des coûts d'expertise à la charge de l'entreprise ou d'éventuelles poursuites judiciaires. Dans l'ensemble des entreprises étudiées, la promotion du dialogue social au niveau national peut coexister avec des relations internes et locales parfois conflictuelles, notamment en cas de grèves ou de protestations, où la direction utilise le droit pour sanctionner ou licencier les fauteurs de troubles pour des motifs variés : entrave à la liberté du travail, mise en péril de la sécurité, atteinte à l'image ou diffamation, « faute grave », etc … Cette impression de « dédoublement » des relations sociales correspond à une forme de gestion du fait syndical (Béroud, Yon, 2013), soutenant les représentants nationaux opérateurs du dialogue social, tout en stigmatisant l'action syndicale de terrain, a fortiori si elle s'oppose aux réorganisations et restructurations et s'exprime en dehors des instances formelles de consultation (IRP). Le problème n'est donc pas la présence syndicale « en soi », mais l'activité de collectifs syndicaux qui contestent les projets de réorganisations avec d'autres modes d'action. Dans les bastions syndicaux hérités de EDF-GDF que sont les secteurs de la distribution (GrDF et ERDF), mais également dans certains sites de DCNS, la SNCF ou La Poste, on observe une criminalisation de l'action syndicale des équipes les plus combatives, qui refusent de « jouer le jeu » du dialogue social et contestent les choix économiques de l'entreprise (cf. encadré 5). Surtout, l'évolution de certaines règles relatives au droit de grève, comme à la SNCF où un préavis est maintenant nécessaire, contribue à criminaliser les pratiques de débrayages spontanés assez courantes par le passé avec un usage fréquent de sanctions disciplinaires et de contentieux à l'encontre des militants.

Encadré 5 : La grève condamnée au nom de la sécurité ? Notes d'observations d'un procès opposant SUD à une direction régionale de la SNCF

Le plaignant, Julien, est un jeune manœuvre (niveau ouvrier), embauché depuis un an au moment des faits, simple adhérent à SUD, qui a participé à une grève dans un Technicentre de la SNCF en banlieue parisienne sur les conditions travail et les salaires, pendant la période des grandes grèves sur les retraites fin 2010. Sans être désigné comme le leader de la grève, il est présenté comme *« le plus en pointe »,* ayant participé au groupe de salariés mobilisés qui ont rédigé un cahier de revendications, rencontré la direction locale lors de réunions de concertation puis déposé un préavis de grève. Il a été licencié début 2011 pour *« faute grave »* selon la SNCF, après un conseil de discipline, pour avoir été vu par un agent de maîtrise et un cadre (son chef direct et son n+2) seul dans un local technique de manœuvre, le 2ème jour de la grève, alors qu'il aurait dû être en congé.

L'avocat de la défense, un avocat du travail qui travaille uniquement pour des employeurs et régulièrement pour la SNCF, rejette le motif même de la plainte (discrimination pour fait de grève), car Julien ne pourrait pas être considéré comme « gréviste » car il était statutairement en congé. Il avait en effet été obligé de poser ses congés en septembre pour apurer son compte de jours de congés et son chef n'a pas accepté sa demande orale de suspension de ces congés en urgence quand la grève a démarré. L'avocat de la défense exagère pour convaincre les juges en disant : *« il faut être en période de travail pour faire la grève, ça ne fonctionne pas si vous êtes au Mexique »*, ce qui est un pur effet de rhétorique, car au moment de la grève, on lui reproche justement d'être sur son lieu de travail … ou en minimisant la difficulté à anticiper une grève et à faire modifier des plannings en conséquence : *« s'il avait voulu être gréviste, il connaît très bien les procédures, il aurait pu être réintégré, même s'il y a un minimum de procédures à respecter. Il avait le temps et il n'a rien fait. »*

La défense soutient la légitimité du licenciement pour « faute lourde », manquement aux consignes de sécurité et suspicion d'intentions de « sabotage ». Julien aurait été découvert par ses chefs dans un local contenant dix radios de manœuvre, dont il aurait commencé à enlever des batteries afin sans doute d'interrompre le trafic et d'obliger les agents non-grévistes à s'arrêter de travailler. L'avocat de la défense s'appuie sur ces deux témoignages qui *« disent l'avoir vu dans le noir, il a sursauté, commencé à balbutier et à trembler »* et avoir *« l'intime conviction de sa volonté de nuire au bon fonctionnement des trains. »* Il grossit le risque sur la sécurité en invoquant 4 radios - et non 1 - mises hors d'état de fonctionner avec un certain pathos : *« moi je ne joue pas avec la sécurité* », en évoquant des cas d'accidents mortels à la SNCF pour lesquels il a déjà plaidé.

La preuve de l'appréciation de la « faute lourde » est présentée par la défense comme ayant déjà été réalisée par les instances internes de juridiction. En effet, Julien est déjà passé dès janvier devant le conseil de discipline de son établissement qui a statué : les trois représentants syndicaux (2 CGT, 1 SUD) ont voté pour une « faute mineure » avec mise à pied de six jours ; les trois cadres ont eux voté pour la « faute lourde » et le licenciement ; devant l'égalité des votes du conseil, la directrice régionale a tranché en départage pour le licenciement. Le fait que les trois élus syndicaux aient déjà demandé une mise à pied est présenté comme la reconnaissance par les syndicats d'une faute. L'avocat de la défense sous-entend que les syndicalistes sont normalement toujours protégés par leur organisation : « *vue ma longue expérience de la SNCF, la mise à pied de 6 jours décidée par les représentants du personnel montre bien que cela devait être très grave ! »*, puisqu'ils n'ont pas cherché à dédouaner leur camarade.

L'avocat du plaignant, un ancien responsable syndical de SUD reconverti comme avocat, ne nie pas sa présence dans ce lieu, *« il était venu faire une tournée syndicale, soutenir ses camarades et chercher son courrier, mais on a trouvé une occasion pour le radier. »* Sa stratégie de défense est principalement de dire que le fait d'être gréviste ou non gréviste (en congé au moment des faits) n'est pas important, car c'est la situation de grève qui compte et plaide donc le *« licenciement discriminatoire pour fait de grève »*. Il s'appuie pour cela sur une jurisprudence de la Cour de cassation du 9 mai 2012[8] selon laquelle une faute mineure commise à l'occasion d'une grève ne peut être considérée comme une faute lourde. Et le fait reproché (avoir touché une radio de manœuvre) serait une faute mineure. Il essaye de présenter autrement l'épisode des batteries de radio, puisque Julien aurait mis à recharger des batteries vides, ce qu'il présente même comme *« un geste professionnel normal »,* indice de conscience professionnelle. Il plaide la discrimination pour fait de grève, ce qui lui permet de demander la réintégration pour nullité du licenciement, le paiement des salaires depuis (soit 26 mois) et des dommages et intérêts pour invalidité de procédure lors du licenciement, pour préjudice pour le plaignant et même pour son syndicat SUD-Rail. Dans sa conclusion, cet avocat monte en généralité : *« ce qu'on sanctionne là, ce n'est pas Julien, mais son syndicat, SUD Rail, l'activité syndicale et la grève. Car il s'agit d'un salarié sanctionné pour un motif mineur pendant une grève, ce qui est totalement inadmissible. »*[9]

[8] Cour de cassation, Chambre sociale, 9 mai 2012, 10-24.307

[9] Observations réalisées par Sophie Pochic et Paul Pasquali, présentées dans (Pochic, 2015).

Dans ce cas particulier, cette affaire prend tout son sens au regard des relations de concurrence syndicale à la SNCF depuis la réforme de la représentativité de 2008, avec une CGT dont la domination historique est remise en question par la progression de SUD. SUD-Rail a ainsi dû répondre à 130 procès intentés par la SNCF et les syndicats en place sur cette question de la représentativité syndicale... En outre, alors que ses fondateurs partent progressivement à la retraite, SUD-Rail mène depuis son congrès de 2010 une stratégie de syndicalisation envers les jeunes, notamment chez les précaires, afin notamment de renouveler ses cadres syndicaux et de soutenir sa quête de représentativité (Denis, Thibault, 2014). Défendre un jeune militant licencié pour « fait de grève » paraît alors essentiel pour maintenir cette dynamique de syndicalisation des jeunes. L'appel à rassemblement pour l'audience de départage a par exemple été rappelé lors du congrès de SUD-Rail en décembre 2013. Pour comprendre cette « grève sans étiquette » entraînant une prise de risque personnel d'un adhérent leader sans mandat, il faut enfin la replacer dans le contexte de la stratégie d'implantation de SUD-Rail. Fils d'un des fondateurs de SUD-Rail, ayant déjà milité à SUD-Etudiants, Julien espérait implanter SUD dans un « désert syndical », un centre technique composé de nouveaux recrutés peu syndiqués au regard des sites voisins et plus largement de la profession des cheminots. Le choix de mener une grève sans étiquette syndicale visait à emporter l'adhésion large de jeunes ouvriers n'ayant pas de « culture syndicale » et s'avère au départ une victoire car on compte 60 grévistes sur 70 agents travaillant sur le site en janvier 2011 ! Mais recruté depuis peu, Julien n'est protégé par aucun mandat électif ou désigné ; SUD-Rail le présente aux élections de février 2011, où il est élu, mais la SNCF conteste cette élection au tribunal administratif en raison de la sanction disciplinaire dont il fait déjà l'objet, et Julien n'est pas couvert par le statut de « salarié protégé ». Ayant perdu aux prud'hommes, SUD-Rail a décidé de faire appel en Cour de cassation, et de prendre en charge les frais juridiques de cette procédure, avec un nouvel avocat. Les militants de SUD sont convaincus que les juges prud'homaux comprennent le « licenciement sans cause réelle ni sérieuse », mais hésitent à juger sur la discrimination syndicale, donnant droit à réintégration et montant de la réparation jusqu'au jour du jugement, contrairement aux juges professionnels de la Cour de cassation.

A cette distinction entre militants permanents et non permanents s'ajoute celle des différences de traitement en fonction des statuts d'emploi. Dans les anciennes entreprises publiques où les salariés de droit public conservent une gestion collective des emplois, à l'image de La Poste, la question de la discrimination envers les salariés de droit privé se pose davantage dans la mesure où les dispositifs de gestion des carrières sont à la fois moins transparents et plus individualisés pour l'ensemble des salariés et a fortiori pour les militants. Pour certains enquêtés de DCNS, les militants (non cadres) sous statut public seraient avantagés dans leur carrière par rapport aux autres salariés par une progression « à la moyenne » et à l'ancienneté, qui est parfois interprétée en terme de « favoritisme ». La difficulté d'une gestion équitable des carrières syndicales touche en effet surtout les salariés du secteur privé pour lesquels la gestion du personnel est plus individualisée et moins transparente. Les décisions d'augmentation et de promotion dépendent désormais d'une évaluation du « potentiel » et de la mesure de la « performance », avec des critères plus ou moins explicites (notamment pour les rémunérations variables), ce qui introduit de l'opacité et de l'arbitraire.

Dans certaines entreprises, comme Disneyland Paris, la disparité des situations professionnelles et des activités selon les établissements, mais également l'individualisation des systèmes de rémunération, rendent l'identification de situations discriminatoires récurrentes et comparables difficile. On y observe un sentiment partagé d'inégalités de traitement, sans qu'il n'y ait pour autant un motif de discrimination identifiable et peu de données disponibles permettant d'objectiver ce sentiment. Contrairement aux autres

entreprises étudiées, le système de rémunération et de promotion de Disneyland Paris, en grande partie individualisé et lié aux décisions de la hiérarchie intermédiaire, ne permet que très difficilement la comparaison avec d'autres salariés. Cette hétérogénéité complique l'appréciation de la discrimination. La faible progressivité des carrières et des salaires rend également la conscientisation des discriminations plus difficile.

Pour s'estimer discriminé.e. en termes d'évolution professionnelle, il faut pouvoir se comparer avec des « homologues » qui ont eu accès à des carrières promotionnelles, et de pouvoir justifier que sa moindre évolution personnelle est liée uniquement à son engagement syndical. On observe ainsi chez des femmes peu diplômées, ou dans des milieux féminisés aux carrières plafonnées ou totalement plates, que la faible progression de carrière est considérée comme la « norme ». Elles se saisissent dès lors peu des dispositifs existants pour lutter contre une progressive mise à l'écart, à l'image des employé.e.s des secteurs vente-hôtellerie du parc Disneyland Paris. Or les dispositifs négociés, comme la méthode des panels utilisée dans les procès, fonctionnent mieux dans le cas de salariés couverts par des systèmes collectifs et évolutifs de gestion des salaires et des carrières et dans des organisations plutôt stables (Chappe, 2013), ce qui est de moins en moins le cas, même dans les entreprises publiques ou récemment privatisées. Par ailleurs, même dans ces univers où il reste possible de se référer à des systèmes collectifs de gestion des ressources humaines, des critiques ont émergé à l'encontre des dispositifs de prévention des discriminations construits sur des « moyennes », notamment à la SNCF et GrDF. Le constat que les militants les moins qualifiés sont défavorisés par rapport aux cadres dont le groupe de référence connaît des évolutions plus rapides (et qui donc progressent eux aussi plus vite) s'est accentué et, dans certaines entreprises, a abouti à une évolution des dispositifs dans un contexte d'individualisation accrue des systèmes de gestion des carrières. En période d'augmentation des rémunérations (et des effectifs) des cadres, contrairement au gel des salaires ouvriers et employé.e.s, une évolution à la « moyenne » peut devenir une protection très avantageuse.

De fait, les dispositifs négociés depuis 2008 traduisent une forte individualisation de la prévention des discriminations syndicales. Ils entrent en concurrence et en tensions avec des dispositifs plus anciens et plus collectifs, comme à la Poste, où cohabitent la possibilité de démarches individuelles de reconnaissance des acquis professionnels et des quotas annuels de promotion accordés à toutes les organisations syndicales représentatives. De même, chez GrDF, le remplacement des listes d'homologues par des « conventions de gestion » à GRDF, au départ à titre expérimental avec les organisations réformistes (CFDT et CFE-CGC) dans les années 1990, puis systématisée depuis l'accord de 2014, illustre aussi cette tendance à l'individualisation de la gestion des parcours des mandatés. L'abandon de la méthode des homologues, très proche de la méthode Clerc (Chappe, 2011 ; Dif-Pradalier, 2009), s'explique par différents facteurs : inadaptation à des réorganisations constantes des unités de travail, travail administratif fastidieux pour la direction des ressources humaines et enfin difficultés de réintégration pour des syndicalistes considérés par la direction comme « trop gradés » en sortie de mandat par rapport aux salariés de la même unité. Ces critiques managériales ont été également relayées par des syndicats de GrDF bien implantés dans les collèges cadres et maîtrise, CFDT et CFE-CGC, qui ont poussé pour une évolution du dispositif intégrant l'idée d'une reconnaissance individuelle des compétences, plutôt qu'une garantie collective de progression à l'ancienneté (et par homologie). Bien que très attachées au caractère collectif du dispositif antérieur, la CGT et FO ont accepté son abandon, principalement du fait des difficultés de mises en œuvre que l'on retrouve très bien ailleurs, comme le montre l'observation d'une réunion de négociation intersyndicale sur la question dans une autre grande entreprise industrielle (cf. encadré 6).

Encadré 6 : Observation à X sur les difficultés d'adapter la méthode des panels dans une entreprise multi-sites avec beaucoup de mobilités internes

François Clerc est invité en tant qu' « expert » à une réunion de négociation du groupe X, visant à faire évoluer le système de suivi des salaires des syndicalistes. Ce système avait été mis en place suite à des procès en discrimination syndicale qui ont eu lieu notamment dans différentes entreprises regroupées au sein de X depuis 2005. De l'avis des syndicalistes, le système n'est plus efficace, et de nouveaux cas de discrimination ont émergé. François Clerc a déjà constitué plusieurs « dossiers » prêts à aller aux prud'hommes. Le cycle de négociation dont il est question et qui vise à rénover les accords de droit syndical se fait donc « à l'ombre » de la menace du procès, qui apparaît de façon très explicite.

Pendant une heure, François Clerc présente donc devant les élus et trois membres de la direction des relations sociales une proposition d'adaptation de la méthode des panels au sein d'un dispositif préventif, son discours consistant à mettre en avant les « intérêts » de la direction à l'adopter tout en faisant planer de façon explicite la menace de nouveaux procès. De façon surprenante, les critiques ne viennent pas de la direction mais des élus, notamment d'un élu CFDT et d'un élu CGC. Tout en étant d'accord sur le principe, ils se montrent très sceptiques sur sa faisabilité : il serait très compliqué de produire des panels, sachant qu'il y a beaucoup de mouvement interne au sein du groupe entre les sites, rendant les comparaisons longues extrêmement difficiles. Pour l'élu CFDT, la méthode serait très efficace pour les procès « *quand on met le paquet* », mais trop dure à manœuvrer dans un dispositif de prévention continue. A un moment de son exposé, François Clerc montre sur son *power point* l'exemple d'une fiche administrative d'un homme ayant plus de vingt ans d'ancienneté dans l'entreprise, ce qui provoque immédiatement une réaction ironique de l'élu CFDT : « *quelle ancienneté !* », comme si ce type de situation était marginal aujourd'hui. Pour se défendre, François Clerc minimise la portée de l'outil en indiquant qu'il ne permet rien de résoudre automatiquement mais juste de poser les questions qui doivent ensuite être étudiées plus précisément.

Le directeur des relations sociales, presque muet pendant toute l'intervention, finit par clore la réunion en assurant que la réflexion sera reprise à la prochaine réunion, c'est-à-dire après les vacances d'été. Il en profite pour engager, sur un ton très aimable, une petite discussion avec François Clerc, reprenant à son compte la distinction que celui-ci avait établi entre égalitarisme et justice. François Clerc conclue alors en rappelant que les syndicalistes doivent évoluer « *comme la moyenne, et non pas à la moyenne* ».

Pour autant, l'individualisation du dispositif comporte un certain nombre d'écueils comme le révèle plusieurs monographies dans ce rapport. Les négociations individuelles sont en effet dépendantes du rapport de force entre le militant et sa direction, et se déclinent différemment suivant les types de mandats. Les conventions des permanents à dimension nationale (délégués syndicaux centraux, secrétaires des Comités d'établissement, militant détachés en fédération) sont négociées directement avec la Direction des ressources humaines (avec souvent une indication de reclassement souhaitable en sortie), tandis que les conventions des mandatés à dimension locale sont négociées par les équipes ressources humaines locales, avec parfois le soutien du délégué syndical central, avec des conflits qui portent autant sur les frais associés au mandat (frais de déplacement uniquement pour les réunions d'instances ou pour « animer » les collectifs militants) que sur l'indication de reclassement en sortie (rarement obtenu). L'individualisation des dispositifs renforce le clivage entre militants « nationaux » ou locaux. Elle favorise sans nul doute les syndicalistes qui non seulement valorisent et participent au « dialogue social », mais acceptent de transposer dans le champ syndical les référentiels du monde professionnel, et notamment la logique de la compétence (incarnée dans des référentiels spécifiques pour les syndicalistes). Transposition contre laquelle se battent un certain nombre d'équipes syndicales, CGT ou SUD, qui refusent de jouer le jeu de la validation des acquis de l'expérience syndicale et défendent les anciens dispositifs construits sur des critères collectifs, comme l'ancienneté. Mais transposition que cautionnent largement les militants cadres, quelle que soit leur organisation d'appartenance, car les dispositifs collectifs leur étaient plutôt défavorables sur le plan rémunérations, du fait notamment de la non prise en compte des primes, composante importante de leurs rémunérations.

A l'exception de Disneyland Paris dont la main d'œuvre est majoritairement non cadre, la progression du nombre de cadres dans les autres entreprises (et donc aussi dans les équipes syndicales) permet sans doute de comprendre ce glissement accepté et parfois souhaité par les syndicats d'une logique collective à une logique beaucoup plus individualisante de prévention des discriminations syndicales dans les entreprises, notamment dans la perspective de rendre l'engagement syndical plus attractif auprès des nouveaux embauchés (diplômés).

4. La valorisation de l'expérience syndicale en débats

L'idée d'une « gestion des parcours militants », avec une valorisation des compétences individuelles acquises par l'exercice des mandats syndicaux fait néanmoins débat parmi les syndicalistes rencontrés. Certains véhiculent encore l'idée d'un engagement bénévole (et politique) qui met nécessairement entre parenthèses les possibilités d'évolution professionnelle et rejettent l'idée même de rétributions personnelles de cet engagement pour le collectif (Gaxie, 1977), voire l'idée de « carrière », qu'elle soit syndicale ou professionnelle, trait majoritaire à SUD et dans une certaine mesure à la CGT. Les militant.e.s ne vivent alors pas leur éventuel plafonnement ou ralentissement de leur carrière professionnelle comme une discrimination au sens d'inégalité injuste de traitement. D'autres considèrent que la question ne se pose pas vraiment en termes de valorisation des compétences acquises par la voie syndicale, dans la mesure où leur souhait est avant tout de réintégrer leur métier d'origine en utilisant les dispositifs existants d'accompagnement et de formation comme à la SNCF et dans une certaine mesure dans les univers très techniques à DCNS ou GrDF.

Pour autant, et c'est un constat partagé, les accords signés symbolisent la levée du tabou du « sacrifice militant », déjà en germes dans les évolutions lourdes du militantisme syndical depuis les années 90 et catalysées par les contentieux judiciaires qui ont montré un autre possible en termes d'évolution professionnelle des militants avant d'être institué dans la loi de 2008 puis 2015. Même dans les équipes les plus politisées, chez SUD ou à la CGT, le recours au contentieux et la négociation d'accords de prévention des discriminations ont contribué à revisiter la question des coûts de l'engagement syndical pour soi, mais surtout pour les autres. Dans un contexte de difficultés à faire adhérer les salariés, mais surtout à renouveler les équipes, de nombreux collectifs militants ont accepté l'idée qu'il était nécessaire de lutter contre l'effet négatif de l'engagement syndical sur les carrières professionnelles. De là à évoquer les rétributions possibles du syndicalisme sur la carrière, il n'y a qu'un pas que certains franchissent plus facilement que d'autres, en fonction de leur niveau de mandat, mais aussi de leur niveau de qualification et de leur vision du syndicalisme.

La rhétorique de la Valorisation de l'Expérience Syndicale (VAES) rencontre davantage d'échos chez les « grands mandatés », qu'ils soient permanents à temps plein au sein de leur grande entreprise ou qu'ils exercent leurs fonctions dans les appareils (syndicats territoriaux, fédérations, unions interprofessionnelle régionales). Particulièrement s'ils s'engagent en milieu de carrière, ils sont intéressés par des mesures pouvant faciliter leur réintégration en fin de mandat, en raison de l'incertitude liée aux résultats des élections professionnelles ou à leurs relations avec leur organisation syndicale. Les syndicalistes peu diplômés, ou professions intermédiaires, qui sont montés en compétences par l'exercice de mandats de gestion ou de direction d'instances à responsabilités et à enjeux (secrétaire de CE ou CCE, secrétaire de CHSCT), aimeraient souvent pouvoir réintégrer sur des postes qualifiés, avec la reconnaissance du statut cadre, sans avoir à passer par des formations universitaires longues ou des dispositifs internes sélectifs de « passage-à-cadre ».

Cependant, les avis des syndicalistes sur les dispositifs pratiques de cette VAES semblent très marqués par le discours porté par leurs organisations. Certaines confédérations soutiennent cette orientation, souvent en lien avec la figure d'un syndicalisme professionnel ou expert, qu'ils défendent en interne. La CFE-CGC et la CFDT défendent ce principe de différenciation des parcours syndicaux et de compétences syndicales à la fois spécifiques et transférables (ORSE, 2013). La CFE-CGC au niveau confédéral, et dans ses fédérations, réfléchit sur des outils d'évaluation des compétences syndicales, en partenariat avec des équipes universitaires (Tomas, Kloetzer, Clot, 2014). Cette position est à relier au profil de leurs adhérents : des techniciens et cadres, diplômés (bac+2 et surtout bac+5) qui sont peu demandeurs de formations diplômantes supplémentaires, de type VAE ou CIF/DIF. Elle correspond aussi à leur familiarité avec la « logique compétences », utilisée en tant que professionnels et parfois transférée en interne pour gérer le parcours, la formation syndicale et la réintégration de leurs propres responsables (Guillaume, 2011 ; Pochic, 2014). Dans le cas de GrDF, la CFE-CGC avait ainsi proposé que l'accord de 2014 s'inspire de la grille d'évaluation des compétences syndicales qu'elle utilise en interne pour gérer ses propres équipes militantes. Elle envisageait un dispositif d'appréciation dual, dans une relation de relative confiance envers l'encadrement : une partie de compétences transférables aurait été évaluée par un responsable ressources humaines au niveau régional ; une autre partie de compétences spécifiques aurait été évaluée par l'organisation syndicale. Ce modèle de « bilan de compétences syndicales », réalisé uniquement par la direction ou de manière duale par la direction et les syndicats, existe déjà dans certains accords (par exemple à Orange/France Telecom), seulement pour des « grands mandatés », détachés à plus de 50%, voire parfois uniquement pour une petite élite de responsables au niveau national (ORSE, 2013). Dans le cas de GrDF, l'opposition du syndicat majoritaire, la CGT, soutenue par FO, a rendu ce projet caduc et explique un accord en demi-teinte sur cette dimension[10].

Deux critiques principales étaient adressées à ce dispositif d'évaluation : le refus du principe de professionnalisation du syndicalisme considéré comme un métier ; le refus d'une évaluation de l'activité syndicale par la direction (hiérarchie de proximité ou même responsables ressources humaines « à distance »), au motif que seules les organisations syndicales, et surtout les adhérents et les salariés par leurs votes, sont à même d'évaluer cette activité. Pour aider à leur réintégration en sortie de mandat, et éventuellement leur réorientation professionnelle, les représentants de la CGT et de FO de GrDF défendent surtout l'équité de traitement des mandatés avec les autres salariés, et le droit au bilan de compétences (réalisé par un prestataire externe) et à la formation continue (type CIF, DIF ou accompagnement pour une VAE), comme les autres salariés. Les accords de gestion des parcours des mandatés rappellent souvent le principe d'équité de traitement dans l'accès à la formation continue, manière implicite de révéler que ce principe n'était pas appliqué avant la négociation des accords. L'accord de « Rénovation sociale » de Disneyland Paris semble ainsi minimaliste en la matière, puisqu'il propose un bilan de compétences au bout de trois ans de mandat, en sachant que tout salarié a normalement droit à un bilan de compétences au bout de cinq ans d'ancienneté, dont un an dans l'entreprise[11].

[10] La direction l'a remplacé par un simple test de personnalité déjà utilisé pour ses sessions de recrutement.

[11] Le salarié justifiant d'au moins cinq années d'activité salariée dont 12 mois dans l'entreprise, peut demander une autorisation d'absence d'une durée maximale de 24 heures à son employeur pour réaliser un bilan de compétences.

Afin de montrer leur bonne volonté concernant la valorisation de l'expérience syndicale, mais aussi de l'afficher en externe, certaines grandes entreprises offrent également à certains de leurs grands mandatés des cycles de formation spécifiques. Alors que les organisations syndicales ont construit historiquement des liens forts avec les universitaires pour animer leurs formations syndicales via les Instituts de Sciences Sociales du Travail (Tanguy, 2006) ou pour aider à la reconversion de leurs permanents, à l'image du partenariat entre la CGT et le cycle AES de Sorbonne Paris 1 (Ubbiali, 1999 ; Simonpoli, 2014), les directions ont choisi d'autres institutions pour mettre œuvre ce principe de « valorisation » porté par la loi de 2008. En contrepartie de la place croissante accordée à la négociation en entreprise et de la technicité des multiples dossiers à investir (intéressement, GPEC, égalité pro, etc.), elles ont souvent proposé à leurs « grands mandatés » des formations réalisées dans les mêmes institutions sélectives que celles où elles recrutent et forment leurs cadres supérieurs : Sciences Po, ESSEC ou Dauphine. Le certificat en « Culture économique et sociale », proposé par l'association Dialogues dans le cadre de la formation continue de Sciences Po Paris depuis 2009, a séduit beaucoup de Directeurs des ressources humaines de grandes entreprises (cf. encadré 7). Ce certificat est offert à de petites promotions de stagiaires qui mélangent toutes les organisations syndicales représentatives d'une même entreprise, avec souvent un nombre de places au prorata de la représentativité du syndicat. Dans notre échantillon, PSA et DCNS ont envoyé trois promotions de 12 personnes depuis 2012 et GrDF une promotion de 8 personnes en 2014.

Cette formation repose non pas directement sur un objectif de mise en conformité avec l'obligation de négocier sur les parcours syndicaux ou de ne pas discriminer, mais sur le pari de prendre au sérieux l'enjeu de re-légitimation du syndicalisme par le biais de la promotion du dialogue social. Comme le soulignent très bien les créateurs de cette formation, qui ont entrepris ensuite d'en faire la promotion auprès des directions des ressources humaines des grandes entreprises :

> « *l'hypothèse, c'est de dire, si on veut revivifier le syndicalisme, il faut à tout prix contraindre les entreprises à travailler. Ce qu'on dit aux entreprises, nous, c'est : « c'est de votre responsabilité l'avenir du syndicalisme. Si vous ne vous occupez pas de ça, vous aurez demain dans le syndicalisme que des gens qui sont soit en échec professionnel, soit en échec personnel, soit qui sont politiquement très engagés. Si vous voulez avoir ce profil-là, imaginez ce que ça va donner dans les négociations. Donc si vous voulez avoir d'autres profils, si vous voulez redonner du tonus au syndicalisme, il faut que vous ouvriez les perspectives de sortie des mandats syndicaux* ».

Encadré 7 : Le certificat en culture économique et sociale Sciences-Po-Dialogues

Dialogues est une association créée en 2003 par Jean-Dominique Simonpoli et Philippe Bourgallé, deux anciens secrétaires généraux de la fédération CGT Banques Assurances, avec l'idée de « *travailler sur les questions de dialogue social en fait, considérant qu'on peut avoir une société qui se développe et des entreprises qui se développent bien sans un dialogue social de qualité* ». Par ailleurs, *« c'est la question de la relève syndicale qui nous préoccupait. On se disait : finalement, qui est-ce qui derrière va être intéressé à faire du syndicalisme ?* ». Suite à la loi de 2008, le questionnement de l'association s'est précisé autour « *du problème de compétences qui était lié au fait qu'on assiste depuis maintenant plusieurs années à un développement de négociation d'entreprise qui se fait au détriment de la négociation de branche et de la négociation interpro. Les types sont confrontés à des types de négociation extrêmement variés et avec des difficultés, parfois, à comprendre un peu la nature des enjeux, et avec l'impossibilité qui est la leur de se retourner vers leurs structures syndicales en disant : « aidez-nous », parce que les structures syndicales sont pas non plus toutes outillées pour pouvoir les aider, donc...* ».

Face à ce constat, Dialogue a mis sur pied un groupe de travail avec des grosses entreprises du secteur bancaire et de l'assurance, la CGT et la CFDT, et décidé de monter une formation spécifique car « *le problème qu'il y avait, c'est qu'il y avait dans les entreprises des dispositifs de formation qui existent, mais s'il y avait une réunion avec la direction ce jour-là ou s'ils avaient une négociation en interne, les syndicalistes avaient tendance à zapper la formation. Donc on s'est dit : il faut quelque chose qui soit un peu de renommée nationale, qui les incite à rentrer dans la formation et que, quand ils ont besoin de choisir entre la journée de formation et une journée interne de négociation, ils choisissent plutôt la formation. Et donc, on s'est lancés avec Sciences Po là-dedans. Les entreprises s'engagent à ne pas mener des négociations pendant les jours de formation. L'idée, c'est de les aider à reprendre pied dans le domaine de la formation en fait. C'est pas une formation à Sciences Po qui va leur régler leur problème… c'est pas ça qui va les aider à négocier un accord d'intéressement, quoi. Mais disons que ça leur met le pied à l'étrier, ça leur redonne envie de se former en permanence. Et l'efficacité personnelle... ça leur donne quand même des outils qui n'auraient nulle part ailleurs* ».

Ce besoin de redonner goût à la formation aux syndicalistes s'inscrit aussi dans une préoccupation pratique de reconversion des syndicalistes qui perdraient leur mandat dans le cadre de la loi de 2008. « *Les entreprises sont conscientes, du fait qu'avec la loi de 20 août, elles doivent travailler à l'employabilité de leurs syndicalistes. Ils sont conscients du fait que, si on veut redynamiser le syndicalisme, il faut fluidifier le dispositif. Il faut que les plus anciens puissent partir et les plus jeunes puissent rentrer etc... Et, par la formation, on peut y arriver, parce qu'on leur redonne leur confiance dans leurs capacités à se former, et on leur redonne confiance dans leur capacités à apprendre même dans un parcours plus professionnel classique* ».

Le certificat créé en partenariat avec Sciences Po en 2009 s'articule autour d'un parcours de formation de dix jours étalés sur 10 mois. Près de deux tiers du programme est centré sur des questions méthodologiques et d'efficacité personnelle (gérer et optimiser son temps, management de projet, communication écrite et orale) et un tiers de savoirs plus académiques (syndicalisme et relations sociales, culture économique et financière).

PROGRAMME SUR 10 JOURS (1 jour par mois)

Les sessions se déroulent de septembre à juin ou de janvier à octobre.

Exemple de parcours type

THÈME	MODALITÉ	INTERVENANTS	DURÉE
• INTÉGRATION DE LA PROMOTION		Sciences Po – Dialogues	1/2 journée
• GÉRER ET OPTIMISER SON TEMPS	Atelier	Sciences Po	1/2 journée
• FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION ÉCRITE	Atelier	Sciences Po	1 journée
• SYNDICALISME ET RELATIONS SOCIALES	Séminaire	Dialogues	2 journées
• MÉTHODOLOGIE	Atelier	Sciences Po	1/2 journée
• CULTURE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	Séminaire	Cabinets Secafi ou Syndex	2 journées
• MANAGEMENT DE PROJET ET/OU NÉGOCIATION	Atelier	Sciences Po	1 journée
• MÉTHODOLOGIE	Atelier	Sciences Po	1/2 journée
• FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION ORALE	Atelier	Sciences Po	1 journée
• MÉTHODOLOGIE	Atelier	Sciences Po	1 journée

Formation éligible au DIF, à une période de professionnalisation ou au plan de formation.
Formation sur mesure : après avoir identifié les besoins et les enjeux de la formation, un programme adapté est mis en place pour chaque session.
Nombre de stagiaires participant à cette formation : 10 à 12.

L'évaluation consiste en un « mémoire professionnel » centré sur un exercice de problématisation d'une question d'ordre syndical qu'il s'agit d'approfondir par des lectures, sous la forme d'un écrit d'une quinzaine de pages et d'une soutenance orale devant un jury composé d'un universitaire, d'un consultant et d'une chargée de mission de SciencesPo. Différents types de problématiques peuvent être choisies, selon les souhaits des stagiaires, mais elles portent en général sur l'actualité syndicale (retraites, seniors, égalité professionnelle) ou sur des questions touchant aux relations sociales (faiblesse du syndicalisme, pluralisme, représentativité, dynamiques de la négociation salariale…). Les syndicalistes en formation sont proposés par les syndicats eux-mêmes sans intervention de la direction des ressources humaines, suivant des critères d'ancienneté et de mandat posés par Dialogues. « *En fait, il y a plusieurs critères, ça dépend de l'entreprise, mais au départ, on a mis un critère d'ancienneté dans les mandats, par exemple. Après, on veille à l'homogénéité de la promotion, c'est-à-dire qu'on prend des mandats syndicaux qui sont à peu près identiques, quels que soient les syndicats. Et on voit que ça commence toujours par le haut, on commence toujours par les délégués syndicaux centraux ou nationaux, les premiers responsables. Toutes les entreprises, c'est comme ça. C'est les syndicats qui choisissent. Ce sont des promos de 10 à 12, donc il y a souvent 5 syndicats dans l'entreprise, donc ça fait 2 par syndicat. Donc ça arrive toujours entre les deux, c'est-à-dire les deux premiers responsables qui s'y lancent dans chacun des syndicats* ». Ces critères sont importants car ils conditionnement la capacité des militants à réussir le certificat. Quand ils sont trop récents dans leur mandat, et ont un petit niveau de qualification et/ou peu de temps de délégation, les chances de réussite sont plus faibles. Or, dans certaines entreprises, la volonté d'encourager le renouvellement des équipes syndicales a conduit à envoyer des militants trop novices, qui ont échoué. « *Quand on est dans le cas d'une 2ème ou 3ème promotion de stagiaires dans la même entreprise, parce qu'en fait le problème de la relève est tellement pressant que les critères qui ont été retenus au départ sont un peu bousculés, c'est là que commence parfois la difficulté d'avoir une promo vraiment homogène* ».

Entre 2009 et 2014, 22 entreprises et une collectivité locale ont envoyé entre 1 et 5 promotions de 7 à 15 militants en formation. Si le secteur bancaire est particulièrement bien représenté dans ce panel, d'autres secteurs comme le transport, l'assurance, la propreté, l'agro-alimentaire, la téléphonie, l'automobile, l'énergie sont également présents. Sur les 408 stagiaires inscrits, 333 ont obtenu le certificat, 51 ont été ajournés et 24 ont abandonné. Selon Dialogues, les effets de la formation se mesurent à l'aune de l'appétit de formation qu'elle déclenche chez les syndicalistes et du sentiment de reconnaissance qui en découle. « *Ce qu'on remarque c'est qu'ils reprennent confiance en eux-mêmes, sur les capacités à se former, parce que certains d'entre eux ça faisait 30 ou 40 ans qu'ils avaient pas mis les pieds à l'école. On se rend compte, par exemple, que, du côté syndical - on n'avait pas vu ça au départ, enfin, ils ont vraiment le sentiment d'être reconnus à travers cette formation. C'est-à-dire on reconnaît leur importance, leur savoir-faire, leur existence utile dans l'entreprise, etc. Ils ont vraiment un sentiment de reconnaissance ! Et c'est très fort ça. On peut même dire que du côté des entreprises, enfin pas de toutes, ça change leur regard sur leur syndicat quand même. Puisqu'ils ne s'imaginaient pas qu'ils puissent tenir à Sciences Po. Parce que ça demande quand même un sacré boulot, ça leur demande un vrai effort intellectuel, etc., donc, encore une fois, ça bouscule un peu quand même, des deux côtés* ». Coté employeur, les effets de la formation se mesurent dans le « *changement dans la façon dont les syndicalistes abordent les négociations. Les dossiers sont mieux travaillés, les argumentations sont mieux développées, et puis le fait qu'ils soient en promo pendant quelques mois à vivre ensemble, ça change aussi leurs relations entre les syndicats* ».

Les jugements portés par les participants à cette formation continue varient en réalité fortement en fonction de la trajectoire biographique et de la position professionnelle de chacun. Toutes les organisations syndicales ont accepté d'y participer, certaines pour « voir » comme la CGT à DCNS et à GrDF, d'autres avec plus d'enthousiasme, étant entendu que se jouent souvent en parallèle des renégociations houleuses des heures et des moyens de l'action syndicale (à la baisse). Certains vivent cette formation dans une école « prestigieuse » comme une reconnaissance symbolique gratifiante, surtout pour ceux qui n'ont pas fait d'études, ou n'ont que des diplômes professionnels courts (BEP, CAP, bac pro). Ils estiment cette formation difficile et exigeante, surtout s'ils ont des mandats lourds ou des négociations importantes pendant cette période, car il faut rédiger un mémoire de recherche personnel. Les militants qui ont eu le plus de mal à obtenir leur certification sont ceux qui ont un bagage scolaire faible et ont peu évolué professionnellement (donc eu peu accès à des formations professionnelles). Ils sont en effet les moins ajustés à la pédagogie et aux modes d'évaluation de la formation de type universitaire (Wagner, 2009 ; Le Quentrec, 2007).

Rares sont ceux qui peuvent compenser leur déficit en capital scolaire par un « capital scolaire de substitution », notamment dans les jeunes générations, du fait de l'affaiblissement des formations longues de type passage-à-cadre dans les entreprises et de la technicisation des formations pour responsables syndicaux dans certaines organisations (Guillaume, 2011). Ceux qui ont déjà des titres scolaires élevés ou qui sont en fin de carrière (certains Délégués syndicaux centraux ont d'ailleurs refusé dans toutes ces entreprises d'y participer) sont souvent plus sceptiques sur le contenu et l'utilité de la formation. Beaucoup de mandatés, notamment en responsabilités nationales, considèrent qu'ils n'ont pas besoin de formations supplémentaires, car la formation syndicale proposée par leurs fédérations est largement suffisante, en volume et en qualité.

Mais les critiques se concentrent surtout sur les effets purement symboliques de certains dispositifs de VAES, comme le certificat Sciences Po/Dialogues, qui n'est pas un diplôme, contrairement à la VAE universitaire, qui permet d'acquérir par le biais d'un mémoire soutenu devant un jury académique une équivalence de diplôme universitaire. Ce certificat ne constitue pas en soi un levier pour accéder au statut cadre pour les autodidactes - ou pour négocier une progression en classification pour ceux qui sont déjà cadres. Seule l'entreprise AXA avait dans le cadre d'une Charte en 2009 octroyé le droit à une promotion automatique suite à la réussite de ce certificat, mais aucun autre accord à notre connaissance n'a suivi cet exemple et AXA est rapidement sortie de cette logique de la « qualification ». La déception des représentants syndicaux face à un certificat qui se révèle « sans débouchés » en termes de carrière est souvent apparue après la fin de la formation, au regard des tentatives infructueuses de certains. Dans le contexte des grandes entreprises où les flux de promotion interne se tarissent et où un diplôme du supérieur, souvent bac+5 et surtout de grandes écoles, est de plus en plus exigé pour l'accès à la catégorie cadres, la promotion d'un ancien ouvrier, *a fortiori* syndicaliste, est loin d'être un exercice facile.

La question de la « reconnaissance » des acquis de l'expérience syndicale et donc du reclassement des anciens syndicalistes sur un marché interne soulève en effet des enjeux d'organigramme, d'accès au pouvoir et d'emplois disponibles. Si les directions des Relations sociales, qui côtoient et fréquentent très régulièrement les représentants nationaux sont souvent convaincues des qualités, personnelles et professionnelles, de leurs partenaires sociaux, elles peinent à modifier les représentations stéréotypées des managers de proximité et des cadres dirigeants sur les syndicalistes en France. Seuls certains profils de « grands mandatés », jeunes et avec de bonnes relations avec la direction ou les responsables ressources humaines, réussissent à contourner ces barrières à l'entrée de l'encadrement, le

capital social se révélant être le vrai sésame du reclassement, ce que nous avions également constaté sur la reconversion des anciens permanents des appareils de la CFDT (Pochic, 2014). A l'exception d'un militant devenu cadre, chez DCNS, les militants CGT avec des compétences techniques se sont ainsi plutôt vus proposer de reprendre un poste ouvrier dans un contexte de pénurie d'ouvriers qualifiés (les écoles de métier ayant fermé en 2000) ; certains ont accepté des postes peu valorisants car ils étaient en fin de carrière et/ou n'avaient pas envie de reprendre une formation longue. Les rares reclassements internes se réalisent plutôt dans les métiers de ressources humaines ou de relations sociales, plutôt au siège, ce qui conforte le soutien des services ressources humaines nationaux sur ce dossier, mais participe en retour de la faible sensibilisation des cadres intermédiaires à ces possibles allers-retours entre mandats et vie professionnelle. Ces rares reconversions internes sur des postes de cadres suscitent de vives réactions côté syndical, certains y voyant une « trahison », d'autres un combat pour la reconnaissance des compétences acquises. Surtout ces exemples de reconversion soulignent le caractère très individualisé des solutions trouvées.

Si certains syndicalistes défendent l'idée d'une reconnaissance *en positif* de l'activité syndicale et donc d'un droit à la carrière, d'autres sont cependant mal à l'aise devant cette demande de rétributions individuelles, principalement pour les « grands mandatés », anciens permanents au niveau national des grandes entreprises ou des fédérations et confédérations. Pour certains, ce projet de reconversion comme « cadres » dans la même entreprise n'est pas envisageable pour eux-mêmes, car il demanderait trop de concessions à l'égard des valeurs qu'ils ont toujours défendues et supposerait une modification des représentations associées au fait d'être syndicaliste (Guillaume, 2014). Rares sont les milieux professionnels où les syndicalistes sont perçus comme des « salariés normaux ». Même à GrDF où les dispositifs d'homologues sont anciens, la routinisation des mesures de prévention reste faible et la ligne managériale peine à se départir d'une vision plutôt négative du fait syndical. Pour d'autres syndicalistes, autant la demande de progression « à la moyenne » pourrait contrer la tendance à la désyndicalisation, autant le risque de favoritisme, ou d'effet d'aubaine, pourrait entretenir les préjugés négatifs d'une majorité des salariés contre leurs représentants allant négocier désormais des bénéfices pour eux. A ce titre, l'accord de 2014 à GrDF intègre désormais une « prime de disponibilité » pour les mandatés à plus de 50%, sur le modèle de la « prime de disponibilité » déjà existante pour les cadres, censée récompenser les contraintes liées aux mandats lourds : disponibilité extensive vis-à-vis de la direction avec des sollicitations le soir et le weekend, de multiples déplacements, des négociations aux horaires étendus. Si les négociateurs se félicitent de cette « reconnaissance » monétaire de leur activité syndicale, certains militants de proximité se demandent si la direction n'a pas ainsi « acheté » la paix sociale…

L'ensemble de ces constats invite à une analyse plutôt nuancée de l'évolution des dispositifs de prévention des discriminations et du « consensus » qui semble se dessiner, au moins formellement, sur la reconnaissance des compétences acquises par la voie syndicale. L'analyse des différents terrains d'enquête, dont on peut présager qu'ils sont déjà plutôt « en avance » sur la question du fait de la taille des entreprises, de l'implantation syndicale et de la professionnalisation de la fonction ressources humaines, laisse entrevoir un processus d'endogénéisation du droit plutôt proactif, mais qui révèle des stratégies judiciaires souvent offensives de la part de certaines organisations syndicales, des difficultés de mise en œuvre et des biais discriminants importants. Surtout, cette mise en conformité avec la loi par le biais de la négociation collective semble véhiculer les mêmes dangers de « managérialisation » du droit que dans le cadre des dispositifs mis en œuvre pour favoriser la diversité (Bereni, 2009 ; Doytcheva, 2009 ; Edelman, 2011), c'est-à-dire un détournement des visées initiales du

législateur au profit des intérêts de la direction. La reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale semble se faire au prix d'un recadrage de l'activité syndicale dans les termes d'un syndicalisme dé-conflictualisé qui joue le jeu du dialogue social avec l'employeur (Chappe, 2015). Recadrage que refusent certaines organisations ou équipes syndicales, mais que contestent aussi les concepteurs de la formation Sciences-Po qui soulignent au contraire leur souci de ne pas défendre la ligne patronale.

> *« Au départ, on avait donné un gage qui était essentiellement sur la partie économique, parce qu'on se disait qu'au départ on allait prendre des experts du CCE, donc soit c'est SECAFI, soit c'est SYNDEX*[12]*, et puis, très vite, on s'est aperçu que ça ne répondait pas à leurs attentes. En fait, les syndicalistes avaient envie d'avoir des universitaires, des économistes, des gens qui venaient avec un regard macro, qui allaient leur apporter un autre regard. Ils n'avaient pas envie de se replonger dans l'ambiance entreprise. Ils avaient envie justement d'être plutôt dans quelque chose qui les obligent à relever la tête, voilà, donc ça a évolué à la demande même des participants. On essaie toujours de faire en sorte, évidement, que la partie économique soit liée au secteur économique de l'entreprise. Mais ils savent très bien qu'on ne va pas faire, je sais pas, la propagande sur la politique d'AXA si c'est des gens d'AXA. On va leur expliquer les problématiques de l'assurance aujourd'hui dans un cadre mondial, etc… »* (Dialogues).

Même si l'objectif de la formation SciencesPo est bien de former des négociateurs d'entreprise, ce qui correspond à la demande des employeurs :

> *« Du côté de l'entreprise, naturellement, il y a le souci de l'efficacité, c'est-à-dire la plupart nous disent : « moi, j'ai besoin d'avoir des syndicalistes avec qui je puisse négocier, quoi ! », voilà. Bon, c'est très pragmatique, c'est très peut-être convenu, mais, en tout cas, le syndicaliste n'aura pas le même regard. Il considère, lui, qu'il est en capacité de négocier dès le départ. Donc il va dire: « on m'a fait faire la formation pour être plus performant, pour valoriser aussi plus ce que je fais » »* (Dialogues).

Pour autant, et c'est sans doute un des résultats encourageants de cette enquête, la négociation de ces accords, mais également l'expérience des procès collectifs engagés par la CGT dans les différentes entreprises a eu pour effet de questionner les représentations sociales associées au fait de militer syndicalement, y compris chez les syndicalistes les plus contestataires (et qui n'ont le plus souvent ni signé les accords en question, ni accepté de participer aux formations proposées par l'employeur). L'engagement syndical sacrificiel sur le mode du « moine-soldat » de même que l'acceptation de la discrimination sont aujourd'hui remis en cause à titre personnel, aux vues notamment des effets réels sur la situation professionnelle des militants parfois dans l'incapacité de vivre en région parisienne avec leurs petits salaires ou leurs futures petites retraites, mais également sur un plan plus collectif dans l'espoir de continuer à attirer des jeunes salariés et renouveler les équipes militantes vieillissantes. D'ailleurs, même si c'est rare, certains syndicats SUD pourtant très opposés en général à la « valorisation des acquis de l'expérience syndicale » ont accepté de participer au certificat SciencesPo, comme chez Orange. Comme le montrent d'autres travaux portant sur la dimension constitutive du droit (Albiston, 2008), la capacité des mobilisations juridiques à transformer la société se lit non seulement dans leurs effets pratiques, mais également symboliques. Certains syndicalistes se désolent de cette évolution de l'activité syndicale que

[12] Les deux principaux cabinets d'expertise-comptable intervenant auprès des Comités d'entreprise et des CHSCT, SECAFI étant au départ proche de la CGT, tandis que SYNDEX était plus proche de la CFDT, puis leurs missions et clientèles se sont diversifiées (Cristofalo, 2012).

l’on peut désormais valoriser et qui ne doit plus se traduire par un engagement sacrificiel, mais d’autres syndicalistes y voient au contraire un recadrage salutaire pour la survie du syndicalisme en France.

Les six chapitres monographiques du rapport permettent de découvrir ces articulations contrastées entre contentieux juridiques et négociation collective au niveau de chaque entreprise, ainsi que les dispositifs organisationnels spécifiques négociés avant et après la loi de 2008 : PSA (chap. 2), DCNS (chap. 3), GrDF (chap. 4), Disneyland Paris (chap. 5), La Poste (chap. 6) et enfin SNCF (chap. 7).

II. De la lutte judiciaire contre la répression au droit à la « carrière syndicale » : endogénéisation du droit et dispositifs de gestion des mandatés à Peugeot Citroën

Cette monographie se propose de revenir sur la situation de l'entreprise PSA Peugeot Citroën (abrégé PSA par la suite), organisation emblématique de la contestation judiciaire des discriminations syndicales – notamment sur le site de Sochaux - à la fin des années 1990. Cette mobilisation a été analysée dans ses ressorts locaux (Hatzfeld, 2014) ainsi que dans sa dimension d' « affaire » ayant eu des répercussions largement au-delà du site concerné (Chappe, 2013). L'évolution du fait syndical au sein même de l'entreprise n'a néanmoins jusqu'ici pas fait l'objet d'une investigation empirique. Pourtant, suite aux procès de cette fin de siècle, des « accords de droit syndical » ont été signés visant à donner une nouvelle base aux relations sociales dans l'entreprise. Il s'agit donc d'analyser le processus et les conséquences de ces mobilisations judiciaires sur la situation des syndicalistes dans l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont les normes légales de la non-discrimination[13] ont été appropriées au sein de l'organisation, notamment via des accords et des dispositifs de gestion spécifiques. Comment ces normes issues du droit positif s'articulent-elles avec d'autres modes de régulation au sein de l'organisation ? Quels usages en font les acteurs et avec quelles conséquences ?

L'analyse empirique du cas PSA montre que la mobilisation judiciaire de la fin des années 1990 a modifié en profondeur les relations sociales et la « légalité » (Ewick et Silbey, 1998) au sein de l'entreprise, via l'internalisation des normes d'égalité de traitement de syndicalistes au sein de dispositifs de régulation interne mais également dans les pratiques des acteurs. Ce processus d'internalisation a été rendu possible par une convergence d'intérêts entre la direction et les acteurs syndicaux, convergence elle-même conséquente de l'évolution de l'environnement institutionnel et légal. Cette incorporation normative au sein de l'entreprise a contribué néanmoins à *travailler* en interne la catégorie légale de discrimination syndicale faisant émerger, à l'intersection de dynamiques endogènes et d'une pression institutionnelle, la revendication d'un *droit à la carrière professionnelle* pour les militants syndicaux.

Nous reviendrons d'abord sur le contexte de discrimination syndicale instituée à PSA et la façon dont la mobilisation judiciaire à Sochaux a permis d'obtenir la signature d'un accord de droit syndical (1). Puis nous montrerons comment cet accord a effectivement permis une reconfiguration en profondeur des relations sociales et des formes d'exercice de l'activité syndicale en permettant l'élimination des formes les plus criantes de discrimination (2). Cette endogénéisation s'est néanmoins accompagnée d'une forme de professionnalisation ambigüe de l'activité syndicale, qui a abouti à l'émergence d'une revendication pour l'instant non-satisfaite de droit à la carrière pour les représentants syndicaux, élargissant les contours de la catégorie de discrimination (3).

[13] Telles qu'elles sont codifiées notamment dans le « titre III : discriminations » du code du travail.

« Nouveau contrat social » et redistribution de l'équilibre des forces entre organisations syndicales

Cette problématique des discriminations et de la reconnaissance des parcours syndicaux se tient à l'intérieur d'une entreprise largement fragilisée depuis une dizaine d'années, et ayant connu une succession de plans sociaux. Un « nouveau contrat social » est signé en octobre 2013 entre la direction et quatre des syndicats : la CFE/CGC, la CFTC, FO et GSEA (la CGT et la CFDT ayant refusé de signer). Il prévoit notamment des mesures de flexibilité et de modération salariale. Parallèlement, le site historique d'Aulnay est fermé en 2014, après quatre mois d'une grève dure en 2013. Début 2014, au moment de l'enquête, l'Etat français et l'automobiliste chinois *Dongfeng* entrent au capital de l'entreprise, chacun à hauteur de 14%.
En février 2015[14], la CGT – syndicat historique majoritaire depuis 1968 – représente 20,25% des suffrages aux élections des délégués du personnel, ne dépassant que d'une très courte tête la CFE-CGC avec 20,14% des suffrages, et FO avec 19,23%. Suivent la CFDT avec 14,27%, la CFTC avec 12,41%, GSEA avec 11,02%. Ni l'UNSA (7,44%) ni SUD (4,41%) ne sont représentatifs. Au niveau des comités d'établissement, une stratégie d'alliance entre les syndicats « réformistes » de l'entreprise a abouti à une marginalisation des syndicats non-signataires du « nouveau contrat social » de 2013, et donc à un partage des postes de responsabilité entre FO, la CFE-CGC et la CFTC.

La monographie sur PSA repose sur quinze entretiens semi-directifs réalisés en 2014 avec des permanents ou quasi-permanents syndicaux de cinq des six organisations syndicales représentatives (CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC) et un entretien avec deux membres de la direction des relations sociales de l'entreprise ; elle est complétée par une analyse comparative du contenu des trois accords de droit syndical signés (1998, 2001, 2009), d'un accord avorté (2007) et d'archives syndicales exclusives relatives à la mise en œuvre du « tableau de gestion des mandatés » prévu dans ces accord.

1. <u>De la mobilisation judiciaire à la signature des accords de droit syndical</u>

Cette première partie revient sur le contexte de discrimination syndicale instituée à Peugeot, et sur la façon dont des mobilisations - extrajudiciaires puis judiciaires - ont permis l'obtention simultanée d'un accord de réparation et d'un accord de droit syndical.

Une politique de discrimination syndicale instituée de longue date

L'entreprise PSA a longuement été marquée par une politique instituée de discrimination syndicale. Cette période – déjà racontée par Nicolas Hatzfeld (Hatzfeld, 2014) – commence en 1968 avec l'embauche du général Charles Feuvrier suite aux évènements de mai. Elle vise spécifiquement deux organisations, la CGT et la CFDT, cette dernière n'ayant pas encore amorcé sa « conversion réformiste » au début des années 1970 (Guillaume, 2014b).
La discrimination syndicale prend d'abord la forme d'une dés-incitation à rejoindre les syndicats ciblés, en amont même de l'adhésion :

> *« Quand je suis rentré en [début des années 1990], on m'a clairement dit que dans l'entreprise il y avait 5 syndicats, qu'on avait le droit de voter pour 3 syndicats et pas pour les deux autres, et que si on votait pour les deux autres, notre évolution de carrière était, elle était… voilà. […] Le recruteur l'a dit comme ça, le tuteur des apprentis, le grand chef des tuteurs, il nous l'a dit comme*

[14] Les agendas des élections sociales ne sont pas synchronisées entre les différents sites, ces résultats ne sont donc pas totalement définitifs et peuvent encore évoluer à la marge.

ça aussi, et notre tuteur, à chaque élection, il nous faisait comprendre qu'il faut bien voter. » (homme, permanent syndical, CFDT).

L'adhésion à l'un de ces deux syndicats est présentée comme un choix oblitérant d'emblée les possibilités de carrière du salarié. De fait, les militants CGT ou CFDT ayant connu cette période-là dénoncent tous une stagnation de leur salaire – sans même parler d'évolution professionnelle – qui prend notamment appui sur l'évaluation annuelle :

« *On est dans le système ce qu'on appelait DIPO, le Dossier Individuel du Personnel Ouvrier, c'est-à-dire qu'on a une note qui s'appelle état d'esprit et comportement vis-à-vis de l'entreprise », et quand je demande ce que c'est cette note, mais c'est quelque chose qui n'est pas caché… On nous explique que c'est finalement notre engagement ou pas dans l'esprit de l'entreprise et donc le contremaître m'explique que c'est une note de 1 à 5. Si on fait partie des syndicats révolutionnaires, pour la direction à l'époque c'est CGT, CFDT [...] 1, ou 2, soit on fait partie des syndicats participatifs et, dans ce cas-là, on a 4 ou 5.* » (homme, représentant syndical, CGT)

Cette répression syndicale peut également prendre des formes plus violentes, via des pratiques relevant du harcèlement, comme par exemple les « contrôles tatillons » des heures de délégation, ou la pratique des « postes punitifs ». Enfin, ce système d'intimidation syndicale s'adosse *a contrario* sur des pratiques de favorisation des autres syndicats. C'est notamment le cas du syndicat « maison » CSL (confédération des syndicats libres), héritier de la Confédération française du travail (CFT) (Loubet et Hatzfeld, 2002) et fortement implanté à Citroën.

Jacques et Jean, deux parcours de discriminés dans les années 1980

Jacques est né au début des années 1960. Il grandit dans une famille ouvrière catholique, et milite lui-même au sein du mouvement de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne pour laquelle il travaillera deux ans au début des années 1980. Muni d'un CAP-BEP d'électromécanicien, il rejoint PSA au milieu des années 1980 et commence à travailler en tôlerie. Trois ans plus tard, il entame un brevet professionnel, avec l'idée de faire un BTS. A l'automne 1989, il participe à une grande grève dans son usine dont les revendications tournent autour du salaire et des conditions de travail. Il rejoint à cette occasion la CFDT. Il subit alors immédiatement la répression de l'entreprise pour son engagement, ce qui passe d'abord par la suppression du financement de sa formation et d'une augmentation individuelle planifiée : « *Et puis le conflit il est venu arrêter tout ça. Dès que j'ai commencé mon mandat, après le conflit, ils m'ont sucré mon augmentation individuelle qui était prévue* ». Il se fait ensuite élire au CHSCT, puis prend de plus en plus de responsabilité au sein de la section syndicale. Au moment des réparations octroyées par l'entreprises aux militants discriminés à la fin des années 1990, il ne touchera rien car étant en dessous de la barre des dix ans fixée pour rentrer dans le dispositif. Il rejoint la Fédération générale CFDT des mines et de la métallurgie (FGMM) au milieu des années 2000.

Jean est né à la fin des années 1950. Il est le dernier enfant d'une grande famille et est le seul à avoir un engagement syndical. Il fait des études jusqu'au BEPC, commence à travailler à 16 ans, puis est embauché à PSA Sochaux à la fin des années 1980 comme ouvrier en fabrication dans un atelier de tôlerie. Il se syndique à la CGT après les grèves de 1981, et prend des responsabilités dès 1983 ou 1984. Dès le début de son engagement, il subit la répression de son entreprise : mutations pour casser les solidarités locales, postes punitifs, contrôles tatillons, stagnation en termes de coefficient. Sans faire partie des plaignants dans le procès de 1995, il est par contre des 189 militants qui seront « réparés » par l'accord de septembre 1998, ce qui lui permettra ensuite de passer technicien.

Une mobilisation locale

Ce contexte est largement connu et intégré par les militants, dans la mesure où la discrimination se pratique de façon quasi publique et assumée. Si pour certains la répression fait partie du prix à payer de l'engagement syndical – et est un signe de la réalité de l'investissement militant vis-à-vis des syndicats favorisés par la direction – elle est néanmoins l'objet de contestations internes, et ce dès les années 1980. Ainsi, sur le site de Mulhouse, la CFDT profite de l'opportunité offerte par la victoire de la gauche aux élections présidentielles de 1981 pour faire pression sur la direction :

> *« En 1981 François Mitterrand arrive au pouvoir. Il visite en fin 81 ou 82 le centre de production de Mulhouse qui était l'avenir pour sauver PSA. [...] La section syndicale a demandé à rencontrer François Mitterrand. Ils ont rencontré un cabinet - à l'époque il y avait des liens directs entre Jean-Marie Boeckel, sa femme qui était l'avocate de la section syndicale et qui venait d'être élue députée [...].Le directeur de cabinet de Mitterrand a donc reçu des représentants syndicaux, et à part, a reçu la CFDT. Il leur a été dit à l'époque [...] "vous nous envoyez un dossier off, et nous on vérifie comment les services du Ministère du travail peuvent agir dans cette situation" [...] A l'époque les militants avaient commencé à faire un relevé individuel de leur carrière. Ils commençaient à se rendre compte que depuis les années 70, pour les plus anciens il y avait de sacrés trous dans leur carrière par rapport à l'évolution moyenne des autres. [...]*
> *Q : Le but c'était d'en discuter avec la direction, pas le contentieux ?*
> *R : Non, il n'y avait pas d'idée de contentieux. Mais il y avait une menace de contentieux. »* (homme, permanent syndical, CFDT fédération métallurgie)

Ce type d'actions se fait ainsi « à l'ombre » de la menace du procès (Mnookin et Kornhauser, 1978), d'autres sites franciliens connaissant même une judiciarisation plus directe pour entrave et discrimination (Hatzfeld, 2014). Elles aboutissent à des repositionnements ponctuels et individualisés, mais sans remise en cause fondamentale de la politique de gestion des relations sociales, la grande grève de 1989 sur les sites de Sochaux et Mulhouse interrompant même cette dynamique.

Le véritable tournant va avoir lieu avec l'action initiale d'un groupe de six ouvriers professionnels CGT sur le site de Sochaux. Assistés par un juriste de la confédération Pascal Moussy et reprenant (sans y faire référence) la méthode de comparaison utilisée à Mulhouse par les militants CFDT, ils entament un périple judiciaire devant les juridictions des référés prud'homaux. Ils sont rejoints par 18 autres plaignants, alors que parallèlement un autre procès s'amorce par la voie pénale concernant 80 cas. Cette action tous azimuts et allant jusqu'à l'assignation personnelle de membres hauts placés de la direction - dont le PDG Jean-Martin Folz - devant le tribunal correctionnel va avoir un effet immédiat. Folz remplace Jacques Calvet en 1997, ce dernier ayant été très critiqué pour ses choix stratégiques et ses pratiques de management. Souhaitant tourner la page de cette période et éviter le caractère infâmant de la justice pénale, il accepte de signer un accord de réparation et de repositionnement concernant 169 salariés le 11 septembre 1998 en contrepartie de l'extinction du procès. Les réparations vont également concerner les autres syndicats – et notamment la CFDT – selon des règles négociées localement avec les directions.

Au-delà du « solde » de la discrimination passée, l'objectif de Folz est bien d'initier une nouvelle phase pacifiée des relations sociales. Elle se matérialise par la signature d'un accord de droit syndical le 15 juillet 1998, c'est-à-dire avant-même l'accord de réparation, qui va instituer des nouvelles « règles du jeu » et transformer durablement le fait syndical. S'il est difficile de raisonner de façon contrefactuelle pour imaginer si ce même « tournant » aurait eu lieu sans le recours judiciaire, il n'en reste pas moins que celui-ci a construit la représentation partagée d'une mobilisation victorieuse. En termes de rapport de force, l'accord de droit

syndical apparaît bien comme une conséquence de la menace du procès, plaçant ainsi la direction dans une position défensive avec comme objectif de faire oublier cette image d'entreprise discriminante.

2. Les relations professionnelles reconfigurées par le droit syndical

Les accords de droit syndical signés en 1998 et 2001 présentent une pluralité de dispositions dont la mise en place d'un outil de gestion des mandatés leur garantissant une forme de justice salariale. Ces dispositions transforment dans les faits radicalement les conditions de l'exercice syndical, manifestant un processus d'appropriation et d'endogénéisation du droit de la non-discrimination syndicale à PSA.

Le suivi salarial des mandatés : un dispositif préventif de la discrimination salariale

L'accord signé le 15 juillet 1998 est relativement succinct et ne comporte que 12 pages. Il repose sur deux principes rappelés en préambule : « la réaffirmation du rôle important que jouent les Organisations Syndicales, indépendantes et pluralistes, dans l'harmonie sociale de l'entreprise » ; la nécessité d'une « bonne connaissance de la situation de l'entreprise » par les représentants syndicaux. Il comporte des dispositions concernant la formation des élus, la tenue même de l'exercice syndical (heures de délégation, déplacements, etc.), et des « dispositions relatives au développement professionnel ». Rétrospectivement, cet accord est jugé comme « léger », ne faisant que répéter les dispositions légales du code du travail :

> *« En termes de droit, on n'avait presque rien. Par contre il annonçait clairement ce qu'il y avait dans le code du travail. C'était une réappropriation officielle du code et puis le vrai arbitrage, le vrai signe du changement c'est qu'on commence à gérer le passif de la carrière des militants. »* (homme, permanent syndical, fédération métallurgie CFDT)

Pourtant, dès cet accord, un dispositif dit de « gestion du personnel mandaté » est mis en place. Le deuxième accord signé le 25 juin 2001 – bien plus conséquent (25 pages) – reconduit ce point tout en rajoutant un ensemble de dispositions importantes concernant les moyens effectifs d'exercice de l'activité syndicale : important crédit d'heures de délégation par rapport aux seules obligations légales, budget pour les délégués syndicaux centraux, moyens matériels mis à disposition.

La structure des accords de droit syndical articule donc deux niveaux : un ensemble de mesures visant à *faciliter* la pratique syndicale en octroyant des appuis concrets aux représentants syndicaux notamment sous forme de disponibilité temporelle ; un outil central de *gestion* du « déroulement de carrière » des mandatés, au centre du contentieux judiciaire de la fin des années 1990. Concrètement, cet outil prend la forme de deux réunions annuelles au niveau des établissements entre un ou deux représentants de la direction (en charge du personnel ou des relations sociales) et une délégation syndicale allant jusqu'à trois membres – ces réunions se faisant organisation par organisation. Ces rencontres s'appuient sur des documents mettant en comparaison le salaire de chaque salarié mandaté – hors prime – et son évolution sur trois ans, avec l'évolution salariale de sa catégorie professionnelle d'appartenance (mais pas directement la moyenne ou médiane du salaire de cette catégorie). Ces informations, relatées à la fois sous forme d'un tableau synoptique et d'un graphique, permettent de repérer visuellement une distorsion d'évolution sur cette moyenne glissante :

Tableau et graphique de comparaison de l'évolution salariale d'un représentant syndical en comparaison avec son groupe d'appartenance dans le cadre du dispositif de gestion des mandatés

Moyenne PCA par population

		2003	2004	2005
1	A.P.F	4,15%	3,02%	3,28%
2	O.P	4,29%	3,16%	3,34%
3	ETAM	4,56%	3,68%	3,61%

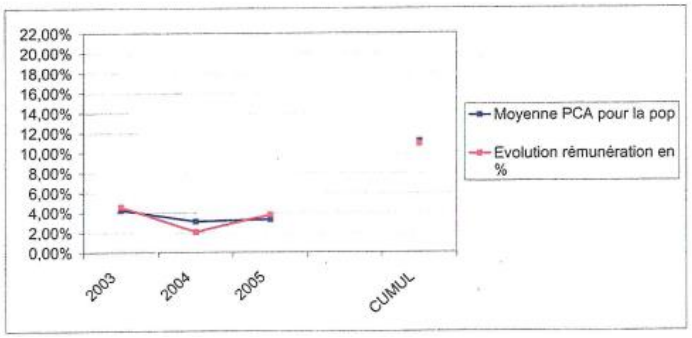
Tableau relatif à la rémunération

	2002	2003	2004	2005	CUMUL
Rémunération réelle	1579,30	1662,74	1717,80	1783,60	
Evènements hors plan salarial	0,05	10,35	19,90		
Rémunération graphiquée	1579,25	1652,39	1697,90	1783,60	
Moyenne PCA pour la pop	2	4,29%	3,16%	3,34%	11,18%
Evolution rémunération en %		4,63%	2,11%	3,83%	10,93%
Delta / moyenne PCA pour la pop		0,34%	-1,05%	0,49%	-0,25%

Enumération des évènements non prise en compte

Date	Intitulé de l'évènement	Montant de l'évènement
01/01/2002	HARMO EURO	0,05
01/04/2003	OPERATION RTT	10,35
02/06/2004	INT PRIME-ELEM.VAR *	19,90
02/01/2005	INT PRIME-ELEM.VAR **	0,00
et/ou 01/11/2005	INT PRIME-ELEM.VAR ***	

* suite harmonisation primes de doublage
** suite harmonisation regimes de nuit et de triplage
*** suite harmonisation régime fin de semaine



Sources : archives syndicales CGT PSA

Les informations sont fournies par la direction et corroborées par la remontée d'informations organisée par la section syndicale auprès de ses membres afin de vérifier l'exactitude de l'information mais également de signaler – cette fois ci de façon qualitative – le vécu d'une injustice :

> *« Une fois qu'on a donné les fiches à chacun, on demande à chacun de vérifier et de redonner au syndicat ses remarques sur son évolution. Donc chacun va dire : "voilà, ça fait tant de temps que j'ai rien eu", ou bien : "moi mon boulot, c'est ça ; tous ceux qui font le même boulot comme moi dans mon secteur ils sont à 190 points et moi je suis à 180. Comment ça se fait ?". Donc on va avoir un certain nombre de remarques. Alors, la première… quand on va rencontrer la direction, on va d'abord discuter du global et on va passer en revue chaque cas, en disant : "voilà, telle personne, telle personne…". »* (homme, représentant syndical, CFTC)

Ces discussions ont donc une double fonction : elles servent d'abord à vérifier l'existence d'une égalité de traitement *collective* en partant du principe qu'il n'existe aucune raison pour qu'en moyenne, l'équipe syndicale n'évolue pas au même rythme que le reste du collectif salarié. A côté de cette dimension collective, la discussion au « cas par cas » prend en compte la variabilité des engagements individuels (que la construction d'une moyenne annule). Le dispositif ne garantit pas une automaticité de l'évolution professionnelle, mais active une logique de *soupçon* et de *justification*, l'observation des distorsions salariales mettant théoriquement la direction en demeure d'exhiber des raisons de cet écart.

Comme le précisent les accords de 1998 et 2009, ce n'est que *« **sous réserve de satisfaire à ses obligations professionnelles** [que] chaque mandaté évoluera comme la moyenne de la population à laquelle il appartient »* [en gras par notre soin]. Cette logique de justification résonne avec les évolutions du droit de la non-discrimination, liées à l'aménagement du régime probatoire, qui enjoignent les entreprises à justifier des inégalités de traitement exhibées par la partie plaignante, cette dernière n'ayant pas à faire la preuve mais à seulement convaincre le juge du caractère soupçonneux de ses observations (Lanquetin, 2004, p. 6). Elle

inclut alors une dimension d'évaluation individuelle des compétences et du travail fourni. Ces réunions permettent ainsi de confronter des doléances s'appuyant à la fois sur un registre d'argumentation quantitatif (la mise en visibilité d'un écart numérique dans une évolution salariale) et qualitatif (les plaintes exprimées par les mandatés) aux explications éventuelles de la direction. La deuxième réunion qui a lieu un peu plus tard dans l'année est l'occasion pour la direction d'acter ou non du caractère justifié de l'écart observé et, dans le second, cas de proposer des mesures visant à annuler les fondements de la plainte – notamment via des augmentations individuelles sous forme de gains d'échelon.

Une transformation radicale des conditions de l'exercice syndical

L'ensemble des représentants interrogés reconnaissent – quelle que soit l'organisation à laquelle ils appartiennent – le tournant lié à ces accords. La politique instituée de discrimination syndicale – jusqu'ici portée au plus haut niveau – s'affaisse brutalement, au profit d'un discours entrepreneurial valorisant les vertus du dialogue social et de la négociation. Cette volonté de crédibilité se traduit également par la fin du soutien apporté par la direction au syndicat maison CSL, rendue d'autant plus nécessaire que ce dernier n'est pas représentatif au niveau national[15]. La négociation en 1999 de l'accord sur le temps de travail semble témoigner de la bonne volonté réelle de l'entreprise au-delà du discours formel, comme l'exprime ce mandaté de la CFDT :

> *« Ce qui a été un déclencheur important ça a été (...) la pratique de la négociation sociale sur le temps de travail, de 1999. A mon avis elle a changé la donne. (...) On avait l'impression d'avoir été traité correctement et que la négociation avait vraiment eu lieu. »* (homme, permanent syndical, fédération métallurgie CFDT)

Cette révolution « par le haut » ne se traduit pas de façon automatique au niveau local par l'adoption d'une politique syndicale hospitalière vis-à-vis des syndicats contestataires, tant la culture de la discrimination syndicale a imprégné pendant plusieurs décennies les pratiques managériales de l'entreprise via notamment la formation antisyndicale des chefs d'équipe (Giraud, 2013) :

> *« [C'était un] puissant système [de discrimination]. D'ailleurs je pense qu'il est encore aujourd'hui pour partie en place dans les fondamentaux de l'entreprise. Quand vous avez dit à la hiérarchie pendant 20 ans, il y avait des séminaires de formation de la hiérarchie, il y avait l'école à côté de Sochaux, la fameuse école des chefs d'équipe [...]. L'arrivée de Folz, il a dit : "stop, le bouton de la discrimination syndicale je l'éteins", même si la roue elle continue à tourner longtemps, c'est comme une meule, ça tourne longtemps. Des années. »* (homme, permanent syndical, fédération métallurgie CFDT)

> *« On va se retrouver dans des secteurs où il y a des cons [rires] et où les cons ils sont encore dans… voilà : "La CGT, c'est les ennemis de l'entreprise, de l'emploi, de machin, de truc", voilà, donc bien sûr qu'on va retrouver ça. »* (homme, représentant syndical, CGT)

Cette forme d'inertie de la discrimination syndicale dans les années 2000 – reconnue même par la Direction des relations sociales – reçoit parfois une forme de justification de la part des mandatés dans la mesure où ils affirment comprendre les difficultés qu'ils posent à

[15] Beaucoup de sections syndicales CSL se saborderont pour renaître immédiatement sous le sigle FO (voir l'article du 17 juillet 1999 écrit par Nicole Penicault dans *Libération*, « A Poissy, PSA perd son syndicat porte-flingue. Lâchée par la direction de Peugeot-Citroën, la CSL se saborde. »).

l'organisation du travail en raison des absences liées à leurs heures syndicales[16], dans un contexte de recherche continuelle de productivité au sein d'une entreprise en crise depuis des années et ayant connu une réduction importante de ses effectifs :

> *« Parce qu'on voit qu'en général c'est les opérationnels et les hiérarchies opérationnelles qui posent un problème là-dessus. Mais comme vous pouvez avoir une discrimination sur une femme à temps partiel : "ah elle est pas là le mercredi ça fait chier !". On a un peu le même phénomène avec les mandatés où la gestion du temps est compliquée, au-delà du mandat syndical. Parce que ce ne sont pas les valeurs syndicales que la hiérarchie reproche, c'est surtout la disponibilité, que le mec, il ne va pas pouvoir être à 100%. Parce qu'on est des gens postés, c'est du travail en chaîne, forcément quand quelqu'un n'est pas là il faut bien quelqu'un pour te remplacer. »* (homme, représentant syndical, CFTC)

Face à ces crispations, les enquêtés soulignent l'efficacité du dispositif de suivi des mandatés : en faisant remonter les doléances au-delà de la hiérarchie opérationnelle directe, il permet de prendre de la distance avec les logiques de production pour imposer celles de la direction. La crispation subsiste néanmoins autour de la définition des « obligations professionnelles » qui peuvent justifier aux yeux de la direction une moindre évolution de carrière. En soi, ce principe est globalement admis, dans la mesure où il participe à une normalisation de la figure du mandaté et permet d'éviter de prêter le flanc à une critique de favoritisme. Le syndicaliste non permanent est sur ce plan équivalent à ses collègues dans la mesure où son évolution dépend également de l'appréciation professionnelle portée par sa hiérarchie. La controverse réapparaît néanmoins quant au contenu que recouvre cette notion d'obligation professionnelle. Un élu CGT y voit ainsi la réintroduction d'un arbitraire possiblement discriminant, par exemple via l'appréciation du critère de polyvalence directement conditionnée à la volonté du chef d'équipe de faire effectivement évoluer les syndicalistes sur différents postes. Cette marge de discrétion semble néanmoins contenue via la formalisation de l'évaluation des compétences et la prise en compte explicite de l'activité syndicale, permettant notamment la validation de l'item de « démarche participative ».

Si le tableau de gestion des mandatés ne neutralise donc pas complètement les tensions autour de la valorisation du travail des militants syndicaux, il permet néanmoins de les réguler efficacement d'une double façon : il met tout d'abord à disposition de tous les acteurs un dispositif quantitatif permettant de construire un *consensus a priori* sur l'évaluation de la situation (où en est le mandaté par rapport à son groupe professionnel) ; il offre ensuite un espace local de discussion et de négociation - équipé par cet équipement statistique et par les normes d'égalité de traitement entre syndicalistes et non-syndicalistes - qui permet le règlement précoce de conflits avant que le temps long de la discrimination ne les rende ingérables.

Cet outil de gestion implicitement appuyé sur le droit propose donc bien une forme d'endogénéisation des normes juridiques de non-discrimination, celles-ci étant à la fois appropriées et discutées dans leur portée et leur application dans l'entre soi de l'entreprise (et non dans le cadre extériorisé de l'arène judiciaire). A ce titre, la judiciarisation de la fin des années 1990 a bien participé à une juridicisation des relations professionnelles – c'est-à-dire à une extension de l'emprise du droit et de la légalité (Pélisse, 2009), qui se donne à voir à

[16] Difficultés liées également au fait que les représentants syndicaux continuent à être rémunérés sur la ligne budgétaire du site où ils sont employés, même dans les situations où le cumul de leurs heures de délégation les détache complètement de la production.

travers la mise en œuvre de cet accord de droit syndical et plus largement à travers la multiplication des accords signés entre la direction et les syndicats venant couvrir un champ croissant de domaines. Mais comme nous allons le voir dans la troisième partie, cette internalisation s'est faite autour d'un cadrage relativement strict de la discrimination, cadrage que tentent aujourd'hui de déborder certains militants en s'appuyant sur des ressources à la fois internes et externes à l'entreprise.

3. La reconnaissance des « carrières syndicales » : un élargissement de la catégorie juridique de discrimination syndicale ?

L'efficacité relative de l'accord de droit syndical n'empêche pas le vécu d'une incompatibilité fondamentale entre engagement syndical et carrière professionnelle, d'autant plus que l'entreprise incite à une professionnalisation intégrale de l'activité syndicale. La mise en place de dispositifs de « valorisation » de l'expérience syndicale sert alors paradoxalement d'appui à un discours de demande de reconnaissance à travers l'élargissement de la catégorie de discrimination, discours rentrant néanmoins en tension avec une éthique de l'engagement bénévole.

La professionnalisation syndicale contre la carrière professionnelle

Le tournant que connaît PSA à la fin des années 1990 correspond à un mouvement plus large de croissance de la place de la négociation au niveau de l'entreprise, participant de fait à redéfinir la place des syndicats dans la régulation de l'économie et du monde du travail (Duclos, Groux et Mériaux, 2009). Du côté des directions, cela se traduit par la volonté d'encourager une *professionnalisation* des représentants syndicaux, c'est-à-dire la stabilisation temporelle des négociateurs syndicaux. La permanence dans le temps de mêmes négociateurs permet en effet de profiter de gains de connaissances mutuelles entre les deux parties, mais également laisse espérer du point de vue de la direction une plus grande « responsabilité » de la part d'élus qui intègreraient ainsi dans leur raisonnement les contraintes supposément objectives de l'entreprise.

Ce processus s'observe de façon ambiguë à PSA. L'accord de droit syndical de 2001 précise que « certains mandatés, du fait de l'exercice de leurs mandats syndicaux électifs et désignatifs, ont pu s'éloigner de leur activité professionnelle [mais que] cette situation ne [pourra] être pérennisée dans le futur ». Le principe d'une nécessaire articulation entre engagement syndical et participation à la production est ainsi posé, à l'opposé de l'idée d'une professionnalisation intégrale de l'activité syndicale. Les représentants parviennent ainsi à obtenir des aménagements de poste leur permettant de concilier au moins formellement leur engagement avec la continuité d'une activité professionnelle, ou a minima des postes autonomes, compatibles avec des absences répétées :

> *« Moi je suis préventeur au ferrage, donc je suis à la prévention des accidents de travail au ferrage. Comme mon activité syndicale m'occupe beaucoup, donc ma présence, dès que je suis à [X], le matin je suis au boulot, hein, parce que je considère que c'est indispensable d'être au boulot pour rencontrer tout le monde, voilà, avoir d'autres avis, voir quelles sont les préoccupations des gens, etc... Le boulot qui m'est confié est un boulot plutôt administratif, ce qui me permet de gérer quand je suis là, sans que ça pose des problèmes quand je ne suis pas là. Quand il s'agit de faire des trucs administratifs, si ce n'est pas fait aujourd'hui, ce sera fait demain, c'est pas..., c'est autre chose que s'il y a un risque dans un secteur où il faut intervenir tout de suite, ça, c'est d'autres collègues du service qui vont le faire, quoi. Donc l'activité professionnelle s'est adaptée, on va dire comme ça, on l'a adaptée à ma disponibilité, je veux dire.*

[...] Voilà, on en a discuté à l'origine quand j'ai pris ce poste, et puis, au fur et à mesure de mon activité, des mandats, on a apporté des... voilà, en discutant avec la hiérarchie, il y a pas de problème. Bah, il y a d'autant moins de problème que je pense que si j'y allais pas du tout, personne… bah, ça embêterait mon chef parce que je fais un boulot quand même mais globalement moi je suis dans une situation où globalement, voilà, mon activité professionnelle et syndicale se marient sans difficultés » (homme, représentant syndical, CGT)

Paradoxalement la direction, tout en permettant des aménagements de poste, va privilégier des profils syndicaux fortement investis, notamment au niveau national, l'accord de droit syndical de 2001 concentrant par exemple les moyens sur le rôle du délégué syndical central. Cette valorisation de hauts niveaux d'engagement peut aller de pair avec la poursuite détournée de politiques de favoritisme syndical via le soutien donné par l'entreprise à des militants d'organisations réformistes engagées dans le « jeu » de la négociation, comme on le voit dans le portrait ci-dessous.

Luc, représentant syndical CFTC : l'investissement dans un syndicalisme coopératif au détriment de l'évolution de carrière

Luc est né au début des années 1970. Son père d'origine serbe, autodidacte, a fini sa carrière comme directeur commercial. Sa mère n'a pas travaillé. Il a une petite formation commerciale : CAP, BEP, baccalauréat professionnel « vente action marchande ». Il rentre à PSA au début des années 1990 en tant qu'ouvrier en ligne. Il devient ouvrier professionnel au milieu des années 1990, puis agent de maîtrise/responsable d'unité à la fin des années 1990. Il adhère à la CFTC en 2003, rejoignant une équipe syndicale où il a beaucoup d'amis. Il se reconnaît dans les valeurs portées par le syndicat, et développe par ailleurs une analyse critique des réformes managériales de l'entreprise, notamment l'adoption du *lean management*. Il soutient complètement une vision « coopératrice » entre la direction et les syndicats, tout en critiquant la forte juridicisation des relations sociales. Il loue l'entreprise pour son acceptation du fait syndical, qui a joué dans sa prise de responsabilités syndicales : il a ainsi profité de la *« largesse sur le sujet »* des heures de délégation de sa hiérarchie qui lui permet d'exercer pleinement son mandat, ainsi que de l'adaptation de ses fonctions professionnelles, ce qui permet à l'entreprise d'avoir *« des partenaires sociaux qui ont plus de temps pour s'occuper des problèmes et ont un recul différent »*. Quand le représentant de sa section syndicale est parti suite à un plan de départ, la direction l'a poussé à prendre sa place, alors même qu'il hésitait sur la suite de son engagement.

« La question [de la suite] s'est posée quand j'ai remplacé l'ancien président. J'étais son vice-président. Mon ancien président est parti suite à une GPEC. Ça s'est fait du jour au lendemain, en 2008. Je ne savais pas trop si je devais poursuivre ou non dans cette voie-là. J'en ai d'abord discuté avec les gens des relations sociales. Ce qui me semblait important, c'était que le syndicat que je représentais ait aussi une légitimité, et être sûr qu'on nous suive derrière. Que les idées de la CFTC, les gens qui participent à la vie de ce syndicat, ce soient des gens connus. Je voulais savoir ce que l'entreprise avait comme vision de ce syndicat et de ce qui gravite autour. J'ai plutôt été agréablement surpris. On a quand même une direction qui était à l'écoute. Je me suis rendu compte qu'il était ô combien important pour l'entreprise d'avoir un syndicat réformiste au-delà d'une représentativité de 10%. C'était à ce moment-là pour l'entreprise plus important à ses yeux que mon job quotidien de [responsable d'unité] ».

Cet investissement syndical important – il est quasi permanent depuis 2009 - s'est néanmoins traduit par un sacrifice en termes de carrière professionnelle malgré les aménagements de poste.

« L'entreprise a quand même réussi à adapter mon job professionnel en fonction de mes activités syndicales. Tant mieux pour moi parce que je peux avoir le temps de le faire. Tant mieux pour l'entreprise aussi, à travers ça elle trouve des partenaires sociaux qui ont plus de temps pour s'occuper des problèmes et ont un recul différent. Tant pis aussi pour moi parce que quand vous faites ça, vous laissez tomber aussi votre carrière pro. Il ne faut pas se voiler la face : à partir d'un certain niveau de syndicalisme, on vous demande une quasi permanence ».

En 2013, il suit la formation Dialogue – Sciences Po dans le cadre du dispositif de VAES. Il est extrêmement positif par rapport à cette formation, et critique ceux qui reprochent l'absence de répercussions en termes d'évolution professionnelle, qu'il associe à une demande de rémunération de l'engagement syndical :

« *[La CGT] ils attendent quelque chose de ça. Tout travail mérite salaire. Alors c'est vrai c'est pas vrai, on ne les a pas obligé à faire ça, et la reconnaissance elle est surtout pour toi. Dans les entreprises comme les nôtres, bien souvent les gens qui sont là, ils ont peu ou pas de diplôme. Ils ont progressé par la force de leur bras, et ils ont trouvé des vocations aussi parce que l'entreprise leur a donné la possibilité. Faut pas l'oublier. Quoiqu'on en dise, cette VAES, tu la fais pour qui ? Ton employeur te demande de la faire, c'est quand même lui qui te paie. Pas la CFTC, la CGT. A un moment ton entreprise elle ne te force pas, tu la fais et il faut la faire pour soi. Alors qu'à un moment y ait un retour sur investissement certes, mais dans le mot investissement, il y a le mot temps. C'est pas dès que tu l'as, il faut avoir quelque chose. Il faut que ça serve, mais aussi que tu aies montré que t'as aussi la capacité de prendre du recul. (...) Plus tu penses qu'il y a un automatisme là-dedans et que tu le réclames, et moins tu l'auras. Peut-être parce que j'ai été hiérarchique pendant des années, mais plus on va te réclamer des choses, moins tu vas être enclin à les donner quand tu vois d'autres à côté faire la même chose sans demander, parce qu'ils progressent naturellement, et qu'ils ont peut-être une marge de progression plus importante (...). L'important c'est d'être fier de soi. Les mecs quand ils font la VAES, ils n'ont pas 20 ans. Moi j'étais le plus jeune, j'avais 41 ans. A un moment, quand tu as 41 ans, tu exiges le fait que parce que tu as suivi une formation de 12 jours payée par la boite, à Sciences Po, qui peut aussi à la limite te permettre de trouver un autre boulot plus intéressant à l'extérieur de la boite, et que t'attendes à ce que ça t'apporte quelque chose dans l'entreprise. Waouh ! A 41 ans, si t'as pas compris que tu bossais pour toi et que tu faisais les choses pour toi, y a un problème. L'important c'est d'être fier de soi. Tous les mecs avec qui j'étais à Sciences Po, ils ne disaient qu'une chose : moi d'abord je le fais pour moi pour savoir si je suis capable de le faire, de replonger dans mes études 20 ou 30 ans après, parce que je veux être fier de moi et me dire : "je l'ai fait". Tous on a dit ça (...). Alors une fois que tu l'as, dire que tu attends quelque chose de ça, rappelle-toi de ce que tu as dit à l'ouverture des sessions ! (...). A un moment c'est pas parce que tu fais quelque chose que tu dois en exiger tout de suite un retour (...). Moi personnellement le fait d'avoir participé à cette formation à Sciences Po, d'avoir chez moi un beau diplôme marqué Sciences Po, ça vaut toutes les promos. T'as l'impression d'avoir touché du doigt une inaccessible étoile. Parce que quand tu bosses là-dedans depuis 30 ans, c'est que tu es parti sur le monde du travail très jeune parce que tu as été obligé de le faire aussi, et quelque part toute ta vie tu cours après un truc que tu ne rattraperas jamais, celle d'avoir fait des hautes études et d'être rentré dans une haute école. Moi cette formation, elle m'a juste permis un truc : elle m'a permis d'arrêter de courir. Et ça n'a pas de prix* ».

L'impossibilité de « concilier » une vraie carrière professionnelle avec un engagement syndical permanent ou quasi permanent fait consensus parmi les enquêtés. Le refus de cette incompatibilité peut être à l'origine de souffrances psychiques, à l'instar d'une élue CFE-CGC, déléguée syndicale de son site, qui accepte de devenir permanente car se sentant *« physiquement, totalement épuisée, moralement »*. L'acceptation d'un investissement total ou quasi-total dans le rôle syndical marque ainsi une rupture dans la « carrière syndicale » des militants (Guillaume, 2014a) dont l'autre facette est l'abandon des perspectives d'évolution ascendante au sein de l'entreprise. Cet abandon des perspectives de carrière est différemment apprécié suivant les profils des militants, les techniciens, ingénieurs et cadres ayant des horizons de promotion et doivent donc « choisir » une carrière alternative, ce qui est moins le cas des ouvriers peu qualifiés ou des employées administratives (Guillaume et Pochic, 2009). Ce constat fait néanmoins l'objet d'un jugement ambigu de la part des militants. S'il semble être d'une part accepté comme faisant partie des règles du jeu de l'activité syndicale, il est en même temps contesté comme étant le signe d'une absence de reconnaissance de la valeur du travail syndical, ce que montre le portrait ci-dessous.

Richard, représentant syndical permanent CFTC : une stagnation de carrière acceptée mais regrettée

Richard est né en 1965. Il est entré à PSA en 1985, ouvrier au premier niveau avec un coefficient de 175. C'est son premier emploi, sur le site d'Aulnay, au ferrage, en fabrication. Il ne côtoie pas le monde syndical avant 2000. Il fait d'abord *« le choix de l'évolution professionnelle »*, dans la mesure où à l'époque les relations entre les syndicats et la direction n'étaient pas du tout apaisées comme c'est le cas aujourd'hui. Il gravit les échelons, devient chef d'équipe, sans jamais avoir de carte syndicale. Il a d'ailleurs une image des syndicats assez négative, les taxant d'un certain *« immobilisme »*, d'avoir *« le compteur bloqué en 36 »*, de ne pas voir les évolutions du marché du travail. Il estime avoir une autre vision liée à son éducation qui explique qu'il se désintéresse des organisations syndicales.

Une fois chef d'équipe, il rencontre dans son entourage des syndicalistes, juste avant 2000. Pour son ambition professionnelle, il avait changé plusieurs fois de sites, en 1993 puis en 2000 (il est sur un site de la région parisienne depuis 2009). Il y rencontre un collègue, syndicaliste à la CFTC, qui n'habite pas très loin de chez lui. Ils sympathisent, et à cette occasion ce collègue lui donne une autre vision du syndicalisme et de la CFTC. Il se rend compte alors que sa représentation était erronée et que cette organisation syndicale défend l'intérêt des salariés tout en prenant en compte le contexte économique et la mondialisation. Il se perçoit dans une optique de discussion, pas dans celle consistant à se dire « *je vais me niquer un patron demain* ». Pour lui il y a la possibilité d'avoir *« de la place pour tout le monde »*, de trouver les bons compromis qui ne sont pas de la compromission. Son ami le fait rentrer à l'intérieur de la section syndicale puis le pousse à se présenter aux élections. Il devient délégué du personnel, puis responsable de la section syndicale de la CFTC de son site quelques temps après.

Il est rentré dans le syndicalisme avec un coefficient 335, c'est-à-dire le dernier coefficient avant le passage cadre. Or il n'est passé cadre qu'en 2009, 9 ans après, alors même qu'entre 1985 et 2000 il avait passé tous les échelons, c'est-à-dire au moins une douzaine de coefficients. Il y a donc eu clairement un coup de frein à sa carrière après son engagement syndical. Sur cette période, il avait demandé le passage au statut cadre, mais un responsable lui a dit que c'était « impensable » : « *est-ce que tu es conscient de ce que tu demandes ?* » Il a dit qu'il ne comprenait pas pourquoi tout à coup il ne connaissait plus d'évolution. En 2000 il avait 35 ans, et ne comprenait pas pourquoi il avait atteint le « top » de sa carrière. Mais pour lui, ce n'est pas de la discrimination, dans la mesure où son évolution salariale suit la moyenne.

En 2004, il prend un rôle très important dans le syndicat au niveau du groupe. C'est un temps plein, avec 150 heures de délégation par mois plus les convocations de directions. En 2009 il finit par passer cadre : « *Ils étaient un petit peu emmerdés, 9 ans sans rien, sans évolution notoire, ça posait peut-être* ... ». De plus, vu son mandat, son évolution professionnelle se fait en contact directement avec le « central ». Cela permet d'avoir une « *vision plus théorique, pas dans le carcan des usines* ». Dans les usines, la politique de relation avec les organisations syndicales ne se traduit pas forcément parfaitement dans les actes.

Pendant ces dix ans, à chaque fois qu'il avait l'occasion de dire que la stagnation était anormale, il ne se privait pas, mais *« sans en faire pour autant une fixation »*. Il n'a jamais utilisé la menace de contentieux : « *de toute manière dans ce cadre-là, compte-tenu que mon salaire évoluait dans la moyenne, il y avait déjà la gestion des mandatés* ». Pour lui, les contentieux sont réservés à l'époque précédant le système de gestion des mandatés. S'il avait été en contentieux, on lui aurait répondu « *mais vous êtes à combien de pourcent au boulot ?* ». « *Ça aurait été aller au mur* ». Il n'était donc pas du tout dans la situation d'une absence d'augmentations et d'un emploi dévalorisé. Il a lui-même fait le dispositif de Sciences Po. Il a trouvé ça très enrichissant, ne le regrette pas, mais dit que la reconnaissance est très faible, seulement « *un diplôme et un mug* ».

Reconnaître les compétences syndicales : une transformation en devenir de la catégorie de discrimination syndicale ?

Ces revendications font à la fois écho à la montée en puissance d'une logique générale du parcours et des compétences (Monchatre, 2007), et d'une logique plus spécifique de « reconnaissance du travail syndical » comme contrepartie de la place croissante donnée à la négociation en entreprise et de la technicité des dossiers à négocier : intéressement, égalité professionnelle, GPEC, etc. (Barnier et Clerc, 2014). Face à ces revendications émanant des représentants syndicaux, une refonte de l'accord syndical est négociée en 2007, qui pose le principe « qu'au-delà de l'examen de l'évolution des rémunérations et des promotions, [les réunions de gestion des mandatés] sont aussi l'occasion d'aborder l'évolution professionnelle des mandatés, y compris les éventuels changements d'affectation de poste, voire de filières ou de métiers, dans le cadre des règles de gestion du personnel en vigueur dans l'entreprise ». Ce texte n'avait pas abouti, la CGT l'estimant incomplet. Un nouvel accord va être signé fin 2009, consacrant un article propre à la question de la « valorisation des acquis de l'expérience syndicale ». Il pose le principe de la reconnaissance des « compétences supplémentaires » et de « l'expérience » acquise par le mandaté dans l'exercice de sa fonction : « la démarche ainsi engagée peut permettre d'aboutir, à travers une démarche de Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) à l'obtention d'un diplôme, ouvrant à l'intéressé des perspectives en interne de l'entreprise ou en externe ».

Grâce à ce nouvel accord, PSA se met en conformité avec la loi du 20 août 2008 réformant les règles de la représentativité syndicale. Cet accord stipule l'obligation pour les entreprises de mettre en place « un accord déterminant les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle » (article L2141-5 du code du travail). Concrètement, PSA confie à l'association Dialogue la mise en place d'un dispositif expérimental sur une durée de trois ans, dont les modalités sont précisées dans une charte jointe à l'accord.

Résumé de l'accord sur l'exercice du droit syndical signé le 22 décembre 2009

L'accord a été signé par toutes les organisations syndicales représentatives. Son préambule rappelle les règles générales de promotion du rôle des mandatés, de valorisation de la bonne entente, d'importance de l'information. Il contextualise le nouvel accord comme une réponse à la loi de 2008 et une amélioration du précédent accord. Il reconnait également la tendance à l'amélioration des relations sociales. Le premier chapitre définit le périmètre de l'accord. Le second chapitre définit de façon générale les conditions d'exercice du mandat : accès à la formation, moyens de fonctionnement (horaires, locaux, informatiques) supérieurs à ceux attribués par la loi ou les conventions. Le troisième chapitre fait état de dispositions plus spécifiques, liées notamment à l'exercice du DSC, du CCE, du CHSCT. Le quatrième chapitre rappelle l'importance de la conciliation vie professionnelle et syndicale. Il conçoit le mandat syndical comme à la fois compatible avec l'activité professionnelle, et comme provisoire. Il définit les modalités concrètes de suivi de carrière des mandats (entretiens au début de mandat, suivi biannuel). Il pose enfin des principes concernant la valorisation des acquis de l'expérience syndicale et la possibilité d'effectuer des bilans de compétence. Il reste néanmoins sur ce point assez programmatique.

Au cours des trois années d'expérimentation, chaque « promotion » PSA du certificat Sciences Po / Dialogue a été composée de trois militants des cinq organisations représentatives - les entreprises ne se mélangeant pas au sein d'une promotion. Le dispositif s'adresse aux militants ayant des niveaux de responsabilité syndicale élevés à l'intérieur de l'entreprise (voire en tant que détachés à leur fédération ou confédération), les impétrants étant choisis par les délégués syndicaux centraux.

Les jugements portés par ceux ayant suivi la formation varient assez fortement en fonction de la trajectoire biographique et la position professionnelle de chacun. Le caractère « prestigieux » de l'école est apprécié par ceux qui n'ont suivi que peu d'études. Ils estiment la formation difficile et exigeante, d'autant plus que leur poste professionnel n'est pas aménagé dans cette optique, mais la rétribution symbolique leur semble être à la hauteur de l'investissement [voir portrait de Luc supra]. Cet enthousiasme ne fait pas l'unanimité. Certains *a contrario* regrettent la faiblesse de la formation, d'autant plus qu'ils sont déjà fortement pourvus en titres scolaires, à l'instar de cette représentante syndicale de la CFE-CGC, diplômée d'une grande école d'ingénieur, qui décide de ne pas entrer dans le dispositif. Mais les critiques se concentrent surtout sur le caractère purement symbolique du certificat qui n'ouvre pas la perspective d'une promotion professionnelle et notamment du passage-à-cadre pour les non-cadres, ou à cadres supérieurs pour les cadres. Cette même représentante syndicale juge que « *ça ne vaut pas un clou* ».

Pour la direction des ressources humaines, le dispositif n'a effectivement pas vocation à la progression professionnelle des élus : il s'inscrit plutôt dans une logique de reconnaissance symbolique des parcours et surtout de « montée en compétences » permettant le partage d'une même vision du monde économique et des contraintes qui s'imposent à l'entreprise :

> *DRH1 - Il y avait deux objectifs à cette VAES. Une reconnaissance des parcours syndicaux, mais aussi c'était de pouvoir monter en compétence – c'est peut-être un peu prétentieux …*
> *DRH2 - … de leur donner une vision un peu plus économique de la réalité …*
> *DRH1 - … de manière neutre. C'est d'ailleurs pour ça qu'on travaille avec Dialogue. Il y a des réalités économiques, qui sont ce qu'elles sont. Après c'est souhaitable ou pas, on le change, mais le côté mondial des choses, fait que, surtout dans une entreprise comme la nôtre, il peut être très tentant de dire « on ne fait plus rien en France ». Bon ce n'est pas du tout la philosophie du groupe, mais il y a quand même une réalité que quand vous avez des coûts horaires différents, ce qui montre bien qu'il y a une dimension mondiale. Le but est de bien partager les enjeux pour trouver des solutions ensemble. Et un des enjeux de cette formation était bien de monter …*
> *DRH2 - (…) Il faut qu'on ait le même degré de compréhension des choses et du contexte dans lequel on est. Et si on n'a pas ce partage du contexte et cette même compréhension qui fait qu'on prend telle ou telle solution, ça ne peut pas fonctionner (...) Ce qui est intéressant aussi pour eux, c'est que la formation les ouvrait sur une compréhension du monde extérieur. C'était valorisant pour eux. (…)*
> *DRH1 - Par contre ce qui n'a pas été fait dans le cadre de Sciences Po, c'était cette montée en compétences, une valorisation hein, et non pas une validation des acquis de l'expérience, une valorisation, c'était derrière : « maintenant je suis syndicaliste, quel est l'impact sur ma carrière professionnelle ? ». Là on travaille maintenant sur la valorisation des parcours syndicaux, dire qu'être syndicaliste n'est pas une maladie honteuse, ce que du côté des RH on ne doute pas (…). Nous on cherche à éviter ça (…), on commence à travailler sur des cas par cas en termes de parcours.*

Dans le sigle « VAES », le « V » est ainsi retraduit comme signifiant une « valorisation » et non validation (ou qualification supplémentaire) : il s'agit moins de faire de l'engagement syndical une modalité alternative de carrière, et plutôt d'essayer d'influer sur les schèmes de perception des militants tout en octroyant une gratification purement symbolique. Cela rejoint la réticence croissante des grandes entreprises françaises face à la promotion interne, *a fortiori* d'anciens syndicalistes, la certification initiale étant de plus en plus exigée pour l'accès à la catégorie cadres, ce qui freine les espoirs de reconversion des anciens syndicalistes, excepté ceux qui ont des relations avec le patronat ou les directions des ressources humaines leur permettant de contourner ces barrières à l'entrée (Pochic, 2014).

Le dispositif a néanmoins été détourné par un de ses bénéficiaires, François Clerc, qui en a fait un levier pour accéder au statut cadre. Membre du noyau initial de plaignants à Sochaux, il a ensuite développé au sein de la fédération de la métallurgie de la CGT une stratégie judiciaire de lutte contre les discriminations (Chappe, 2011). Suite à la formation à Sciences Po, il demande en 2010 à l'entreprise un reclassement au statut cadre qu'il obtient, menaçant d'un nouveau procès en discrimination.

La remise du diplôme et la négociation de l'évolution professionnelle racontée par François Clerc

« À la remise des diplômes il y avait 64 promus sur toute la France, qui avaient fait Sciences Po. (…) Et effectivement les Peugeot on passe dans les derniers. Il y en avait plus que trois après moi. Et moi je m'étais mis au fond de la salle, ils viennent : "M. Clerc, qui a les félicitations du jury", costard cravate tout le bazar, et puis elle me dit "vous voulez dire un mot M. Clerc ?" Et là, je me mets en scène, ce n'est pas de la frime, j'en bave ! [Rires]. Et là je me mets en scène et je dis : "Ah, mes camarades syndicalistes diront que si on me tend un micro j'ai tendance à abuser, donc vous m'arrêterez n'est-ce pas ? Bien évidemment, je remercie mon papa, ma maman, mon petit chien, et mon patron. Mais j'ai entendu, et je pense que dans c'est dans toutes les têtes, et ça été abordé par deux fois, la question de la reconnaissance des diplômes. C'est très simple, prenons le paradigme de la loi, que dit le droit ? Que dit la loi ?" Alors là silence de mort ! Mon DRH à côté, "qu'est-ce qu'il va encore sortir ?" Je leur dis : "bien écoutez", je leur lis ce que je viens de te lire, le texte, et je leur dis "prise en compte de l'expérience acquise, qu'est-ce que ça veut dire ?" J'avais préparé mon truc, tu peux parler français à Sciences Po en plus c'est bien… " En grammaire légistique, indicatif vaut impératif, donc prise en compte veut dire obligation de faire", donc, je regarde le DRH je lui dis : "vous êtes obligé de faire. De faire quoi ? De prendre en compte l'expérience acquise. Qu'est-ce que l'expérience ? L'expérience c'est de la connaissance, mais peu importe le moyen dont elle est acquise, elle l'est. Elle peut l'être par un diplôme, où elle peut l'être dans la durée, par la compétence, par le savoir-faire, mais c'est une connaissance qui est... que dit le texte ? Acquise. Ça veut dire qu'elle appartient en propre à la personne, donc elle est qualifiante. D'ailleurs le législateur ne s'est pas trompé, parce qu'il dit non seulement elle est qualifiante mais on l'a prend en compte dans l'évolution professionnelle". Donc je leur dis "c'est très simple, il va falloir requalifier les personnes au niveau qu'elles ont acquis par l'expérience, et les payer à ce niveau-là. Et pas comme le disent les employeurs...", et là je leur montre encore mon DRH qui devenait Louis de Funès dans Le gendarme se marie... "Pas comme le disent les employeurs, dans le cadre d'un hypothétique retour à l'emploi. Parce que les employeurs nous disent que cette expérience sera prise en compte dans le cadre d'un hypothétique retour à l'emploi, on tiendra compte de cette expérience pour vous retrouver un emploi correspondant". Je dis "non non, le texte ne dit pas ça, il dit prendre prise en compte de l'expérience acquise, c'est donc au moment où chacun la déploie, quand il la met en œuvre dans son activité quotidienne. Donc il faut requalifier les gens. Alors ou ça se passera bien par la négociation ou alors on retournera devant les juridictions faire dire le droit. La vie est belle". Et je me casse. Et là, ça applaudit à tout va.

- Vous êtes incroyable…

- Ah bah j'avais préparé mon truc. Ça a duré le temps que je te le dis là. Précis, argumenté, en français. Et les autres… Donc après petits fours tout le monde se rue sur moi, et puis mon DRH tournait un peu autour de moi comme ça. Alors il me dit : "mais vous faites quoi au juste M. Clerc à la CGT ? - Comment, vous êtes mon gestionnaire des ressources humaines, vous devriez le savoir quand même !"

Je lui dis "j'ai une activité à la CGT, mais je n'ai pas que ça"…alors là je me mets des étoiles de général hein... Je lui dis "voilà la CGT bien sûr je suis à la fédération de la métallurgie, mais je suis aussi à la confédération, je m'occupe pour toute la France des questions de discrimination, je suis à l'origine de la méthode… Je suis aussi expert, formateur, conseiller à la Halde, je fais des cours là où on me demande d'en faire... D'ailleurs j'interviens aussi à Sciences Po si on me le demande, je suis intervenu à l'OSCE. Je fais des cours aux magistrats, à l'école nationale de la magistrature à Paris en formation continue, des juges, des procureurs, je fais des cours à tous les inspecteurs du travail de France, qui enquêtent selon ma méthode"… Alors là tu vois il est un peu

bloqué… Je lui dis "mais je suis aussi membre de l'Observatoire de la parité, sous la tutelle directe de M. le premier ministre. Je travaille avec Roselyne Bachelot"… Merde, c'est quand même difficile de me maintenir à 285 points de la métallurgie… [Rires]. En gros avec l'air de dire : "maintenant camarade tu sais ce que tu as à faire… ». Là il est emmerdé…et bon ça repart, et puis ils restent sur leur position. (…) Et bien je suis même d'accord qu'avec les outils d'appréciation des compétences en vigueur dans l'entreprise chez Peugeot, Dialogue qui sait faire ça et qui est choisi par Peugeot vienne encore mesurer ce que je sais faire, je refais un bilan de compétences. Alors Dialogue dit oui, Peugeot ne dit rien. Je leur dis en plus, en déconnant, "et je veux même si vous voulez une enquête du commissaire Maigret. Je m'en fous. Moi je veux bien être mesuré par les outils patronaux, en vigueur chez Peugeot, par l'entreprise qu'a choisie Peugeot pour venir nous mesurer alors que je suis déjà diplômé de Sciences Po avec les félicitations du jury et que je connais la loi, c'est moi qui l'ai faite". Parce qu'en plus c'est vrai, je l'ai un peu faite la loi… alors là tu comprends dans quelle merde ils sont. »

Au-delà de son propre cas, il milite au sein du monde syndical pour un élargissement de la notion de discrimination syndicale à une reconnaissance « positive » du mandat syndical, en s'appuyant sur les dispositions selon lui sous-estimées de la loi du 20 août 2008, comme l'exprime le titre d'un billet qu'il a publié sur le site internet *Miroir* social : « Reconnaissance de l'activité syndicale : une révolution passée inaperçue »[17]. François Clerc a également porté cette tentative d'élargissement de la notion de discrimination syndicale au sein même de l'entreprise, notamment auprès de sa « promotion » à Sciences Po. Il réussit à rallier certains de ses collègues à son raisonnement, ce dont témoigne un représentant de la CFDT : « *Mais c'est à force de discuter, à force de le voir tout simplement, puis de se dire finalement: "oui, ce qu'il dit là, ce n'est pas con"* ».

Cette position ne fait pas l'unanimité. Les enquêtés singularisent le cas de François Clerc, en estimant que ce qu'il a obtenu est lié à la spécificité de son parcours et n'est pas forcément reproductible pour eux. Plus généralement, l'idée d'une *reconnaissance en positif* de l'activité syndicale s'oppose pour certains à une éthique de l'engagement bénévole dans la mesure où elle rend explicite le désir d'une rétribution (Gaxie, 1977). Elle pose également la question du dispositif susceptible d'apprécier la qualité de la « carrière syndicale » et des savoir-faire mis en œuvre, en faisant craindre l'entrée de l'engagement militant dans un espace d'évaluation managérial. Néanmoins, l'idée progresse d'une injustice liée à la disjonction entre la qualité et la complexité des mandats tenus, notamment au niveau national ou international des grandes entreprises[18] et la correspondance statutaire. Certains caressent alors l'idée d'un procès, à l'image de cette cadre, représentante CFE-CGC sur le point de partir à la retraite, et qui estime sa carrière marquée par un enchevêtrement de discrimination syndicale et sexiste.

En attendant, la direction n'a pas renouvelé l'expérimentation au bout des trois ans : si elle évoque officiellement l'épuisement du « vivier » de candidats à cette certification, cette interruption traduit également la déception des représentants syndicaux face à un certificat sans « débouchés » en termes de carrière, et donc l'émergence d'une revendication d'un *droit à la carrière* – au-delà de la seule évolution salariale « normale » – pour les permanents ou quasi permanents.

[17] http://www.miroirsocial.com/actualite/8852/reconnaissance-de-l-activite-syndicale-une-revolution-passee-inaper-ue. Consulté le 20 février 2015.
[18] A travers notamment les comités d'entreprises européens.

Conclusion

Le cas analysé relève bien d'une dynamique d'endogénéisation du droit : initialement convoqué par des militants comme ressource externe dans le cadre d'une procédure judiciaire, il est ensuite internalisé dans des dispositifs de régulation locale, et notamment dans des outils managériaux de gestion de la carrière des représentants syndicaux. Ce processus doit être analysé avec prudence : la portée de « l'arme du droit » (Israël, 2009) dépend des conditions sociales et des configurations spécifiques dans lesquelles il se déploie, *a contrario* de ce qui serait une vision « magique » de sa force (Roussel, 2004). Ici, la performativité des normes juridiques s'explique aussi par la situation particulière de fragilité économique d'une entreprise, au sein d'un contexte plus large d'incitation à la négociation sociale. Surtout, l'endogénéisation du droit ne se résume en rien en une simple « transposition » de règles externes *déjà-là* et prédéterminées dans leur signification : l'insertion des normes dans le fonctionnement organisationnel passe par un travail de redéfinition qui dépend des rapports de force entre les acteurs. A PSA, la catégorie juridique de la non-discrimination syndicale s'est traduite dans des dispositions bien particulières – la progression des salaires plutôt que des carrières – et a accompagné une incitation ambigüe à la professionnalisation de l'activité syndicale, avec tous les risques de domestication qui y sont liés, mais également de coupure entre une base syndicale et une élite professionnalisée.

Mais l'histoire n'est pas finie, la combinaison de nouvelles ressources légales et d'une menace judiciaire réitérée laisse ouverte la perspective d'une redéfinition plus extensive de la catégorie de la discrimination syndicale - au niveau organisationnel comme institutionnel - au prix peut-être d'une professionnalisation encore accrue de l'engagement. L'utilisation du droit par les salariés et leurs représentants au sein des organisations productives peut donc être conçue comme un processus ouvert de tâtonnement, d'exploration et d'innovations juridiques. Il se déploie au sein d'un espace de ressources et contraintes, oscillant entre scènes locales et arènes institutionnelles. Les équilibres précaires qui en résultent dépendent alors des rapports de force propre à l'organisation, mais sont reconfigurés par les appuis externes qui s'offrent aux acteurs dans leurs revendications.

III. Quand un échec devant le tribunal s'accompagne de mesures préventives. Retour sur l'épopée judiciaire de la CGT à Cherbourg.

Suite aux premières plaintes pour discrimination syndicale portées par la CGT Peugeot, d'autres équipes CGT se sont lancées dans un combat judiciaire pour faire reconnaître l'existence de discriminations à l'encontre de leurs militants et obtenir réparation. La monographie que nous présentons ici a pour particularité de concerner des militants CGT mis à disposition par l'Etat dans une entreprise aujourd'hui privatisée. Le cadrage de l'action en justice relève donc du droit administratif dans un contexte d'emploi et de relations sociales typiques d'une entreprise privée. Cette situation éclaire de manière très intéressante la complexité du traitement des discriminations syndicales dans un contexte hybride où la définition de la responsabilité de l'employeur pose question et où le traitement préventif des discriminations relève de dispositifs, pour partie, édictés par le Ministère employeur et négociés dans l'entreprise « accueillante ». La temporalité longue de ce combat juridique et judiciaire mené par la CGT permet de mettre à jour les modalités complexes de l'interaction entre processus de juridiciation et processus de judiciarisation (Pélisse, 2009). Nous montrerons que si le contentieux a eu pour effet de faire évoluer les dispositifs de prévention des discriminations (Guillaume, 2015) et d'obtenir une réparation partielle du préjudice subi, ces mêmes évolutions ont joué en défaveur de l'action judiciaire. Cette internalisation du droit a par ailleurs contribué à la diffusion d'un cadrage « managérial » des obligations légales (Edelman, 2011) de l'entreprise en matière de reconnaissance de l'expérience syndicale des militants permanents, sans véritable reconnaissance du fait syndical « ordinaire ».

1. Un bastion syndical dans une entreprise à statut

L'entreprise étudiée est l'héritière des arsenaux français et de la Direction des Constructions et Armes Navales (DCAN) devenue la Direction des Constructions Navales (DCN) en 1991. Elle comporte 9 sites[19] dont un établissement à Cherbourg qui a fait l'objet de cette monographie[20]. L'entreprise a été privatisée en 2003. Elle est aujourd'hui détenue à hauteur de 64% par l'État français, de 35% par Thalès et de 1% par son personnel. Fin 2013, elle employait 13648 personnes. Au moment de sa privatisation, les effectifs étaient composés à 80% d'ouvriers de l'Etat mis à disposition par le Ministère de la Défense. Ces ouvriers qui ne sont plus que 2000 environ aujourd'hui relèvent du Secrétariat Général pour l'Administration (SGA) et de la direction des ressources humaines du Ministère de la Défense[21]. Cette catégorie bénéficie de droits spécifiques qui la distinguent des ouvriers de droit privé embauchés depuis 2003. Formés au sein d'une école réputée et sélective où l'on entre par

[19] Brest, Cherbourg, Indret, Le Mourillon, Lorient, Paris, Ruelle, Saint-Tropez, Toulon.

[20] L'enquête s'appuie sur 12 entretiens semi-directifs avec : 7 militants cégétistes du site de Cherbourg, dont 4 plaignants dans le cadre du procès pour discrimination syndicale menée par la CGT, l'avocat en charge du dossier pour la CGT, un représentant de la direction des Relations Sociales du Groupe, un DSC de la CFE-CGC, un DSC de l'UNSA et un DSC de la CFDT.

[21] Le statut des ouvriers d'État du ministère de la Défense est régi par les décrets des 26 février 1897, 1er avril 1920 et 8 janvier 1936.

concours – *les Arpètes* – les ouvriers d'Etat se répartissent en différentes professions[22] en fonction de leur rang de sortie. Ils apprennent leur métier en binôme avec un ouvrier plus ancien qui leur transmet les savoir-faire du métier et les valeurs partagées, selon le principe du « matelotage ». Le déroulement de carrière est principalement lié à l'ancienneté et l'expérience professionnelle. Bien que cette catégorie d'ouvriers soit en voie de disparition depuis la fermeture des écoles de formation en 2000, l'arrêt du recrutement et les départs en retraite massifs, elle constitue encore une « communauté professionnelle » plutôt soudée (Papinot, 2000) et très attachée à l'arsenal dans lequel les parents ont souvent travaillé (parfois père et mère), notamment sur certains sites comme Cherbourg.

Suite au changement de statut, les instances de représentation du personnel ont été mises en place au niveau du groupe puis de chaque établissement. Aux dernières élections, en 2012, la CFDT était arrivée en tête avec plus de 33,5% des voix, mais ces chiffres cachent des réalités très contrastées selon les sites et les catégories de personnel. Sur le site de Cherbourg, la CFDT a effectivement été élue première organisation avec 40,36% des voix, tous collèges confondus, mais la CGT reste largement majoritaire dans le collège ouvrier avec 56,05% des voix (en progression de 4,57%).

Résultats aux dernières élections CE du 24 mai 2012

OS	% voix CE 2012	% voix CE 2009	Ecart 2012-2009	Nb titulaires CE 2013
CFDT	33,73	32,48	+1,25%	26
CGT	27,78	29,12	-1,34%	19
UNSA	20,32	20,24	+0,08%	15
CGC	12,78	9,88	+2,90%	14
FO	4,07	5,26	-1,19%	0
CFTC	1,30	3,00	-1,70%	0

La CGT se maintient dans ses bastions traditionnels, notamment les sites de production, et revendique un nombre conséquent de syndiqués (400 sur le site de Cherbourg sur 2362 salariés) notamment dans la catégorie des ouvriers d'Etat. Sir le site de Cherbourg, la CGT a progressé aux dernières élections de 2015.

[22] Electriciens, mécaniciens monteurs, mécaniciens usineurs, charpentiers tôliers, chaudronniers, soudeurs…

RESULTATS DES ELECTIONS au Comité Etablissement (titulaires)

	Nbre de voix	Résultat 2015	Evolution/2012	Siège au CE
CGT	**594**	**36.13%**	**+ 0.33%**	**3**
CFDT	595	36.19%	- 4.16%	4
UNSA	243	14.78%	+ 3.72%	2
FO	133	8.09%	- 0.98%	0
CGC	79	4.81%	+ 1.08%	0

Elections CE suppléant : CGT 1er avec 592 voix (36.21%)

RESULTATS DES ELECTIONS des Délégués du Personnel (titulaires)

	Nbre de voix	Résultat 2015	Evolution/2012	Siège au DP
CGT	**626**	**38.22%**	**+ 2.55%**	**7**
CFDT	531	32.42%	- 6.79%	6
UNSA	251	15.32%	+ 4.29%	2
FO	131	8%	- 2.13%	0
CGC	99	6.04%	+ 2.93%	1

Elections DP suppléant : CGT 1er avec 629 voix (38.35%)

A Cherbourg, cette forte syndicalisation s'explique par l'implantation ancienne de la CGT et du Parti Communiste (jusqu'à la fin des années 80) sur le site et dans la ville. Comme le soulignent les différents travaux sur les arsenaux (Papinot, 2010 ; Le Gallo, 2010), l'emploi à statut, partagé par une grande majorité d'ouvriers avant 2003, a servi de support à une identité ouvrière forte et partagée qu'a su canaliser et représenter la CGT dans la plupart des établissements de production.

Jean : militant cégétiste « ordinaire »

Jean est entré à DCN en 1985 après deux ans aux « arpètes », l'école de formation. « *On y allait soit en sortie de 3ème ou de 2nde, c'était un concours, on avait deux ans de formation qui nous donnaient un diplôme qui n'est pas reconnu par l'Education Nationale, un diplôme de formation technique mais il n'y a pas d'équivalence. C'était organisé à l'échelle de chaque établissement, aujourd'hui elle est fermée depuis 2000 à peu près* ».

En tant que chaudronnier tuyauteur, Jean commence sa carrière à l'atelier chaudronnerie. Il est en groupe 5, 2ème échelon. Au retour de son service militaire, il demande à aller sur le nouveau chantier de construction des SNG, les gros sous-marins lanceurs d'engins nouvelle génération. Bien qu'issu d'un milieu agricole non syndiqué, il se syndique en 87-88. « *C'était un bastion CGT à l'époque l'atelier chaudronnerie, il était surnommé l'atelier rouge avant, pas quand je suis entré, mais il y avait une activité syndicale forte. Il y avait des actions organisées, régulièrement, ça m'a paru normal de se défendre et de revendiquer. L'action de la CGT me correspondait plus, il y avait d'autres syndicats, mais leur façon d'agir m'attirait moins à l'époque déjà…* ». « *Le chantier était nouveau, on s'est structuré syndicalement assez rapidement, ça fonctionnait bien, on avait un nombre de syndiqués important* ».

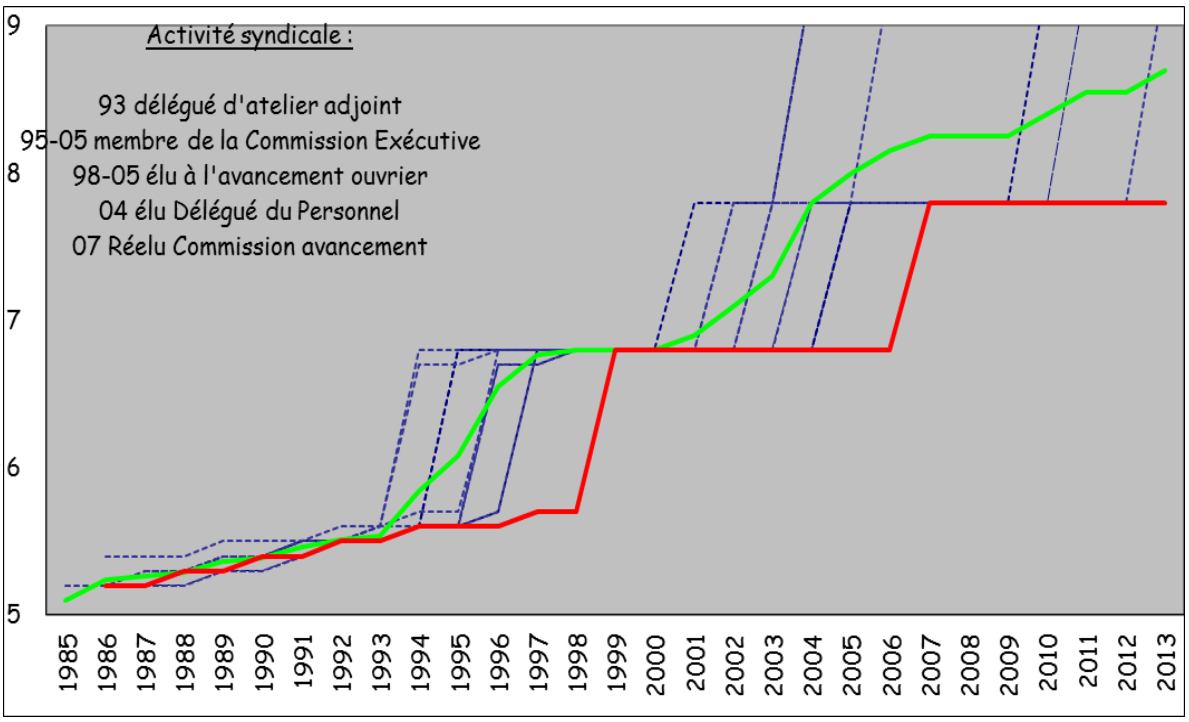
Jean commence par distribuer des tracts et puis devient collecteur. Progressivement il commence à « *s'occuper d'avancement* » et devient délégué adjoint d'atelier en 1993. « *Dans les années 90, le délégué d'atelier participait aux réunions atelier par atelier, il pouvait être accompagné de personnes syndiquées sans réellement de mandat très officiel, ça permettait de voir comment ça se passe* ». Il est élu membre de la commission exécutive du syndicat en 1995 et membre de la

commission d'avancement en 1998. *« Il y avait besoin de quelqu'un, il faut trouver des volontaires pour faire des listes, c'est toujours difficile, ça ne se bouscule pas au portillon* ». A cette époque, il a très peu d'heures de délégation « officielles », mais le temps qu'il consacre à son activité syndicale lui est reproché. « *L'avancement, c'est périodique, c'est plus sur la fin de l'année. On a du temps pour les réunions, les comptes rendus. On a pas de quotas d'heures. Si on a des réunions qui s'enchaînent, ça peut être une semaine d'affilée. Pour la commission exécutive, c'est une réunion par mois. Après on a volume d'heures pour l'activité syndicale, c'est irrégulier. Il y a des tracts à distribuer qu'on fait sur le temps de travail. Il y a une partie qu'on ne peut pas prévoir. C'est un collègue qui vient vous poser une question, on croise quelqu'un, on passe un peu de temps et ça peut se ressentir sur la production… Mon chef me l'a reproché et me l'a écrit* ».

Il décide de changer de travail afin de moins pénaliser l'organisation du travail de ses collègues, mais là aussi ses absences lui sont reprochées. *« Ils recherchaient des soudeurs sur tuyauterie. On travaille tout seul et par moment on travaille avec d'autres tuyauteur, si je ne suis pas là ils peuvent continuer à travailler, on travaille côte à côte. Ca nuisait moins que quand deux personnes sont « matelotées ». J'avais de bonnes relations avec mon chef d'équipe, mais au moment de l'avancement, ça pouvait être reproché. On peut mettre 2/3 mois à installer nos tuyaux. Parfois c'est sur 1 an. S'il faut y passer 2 jours de plus…. Par rapport à quelqu'un qui travaille à la chaîne… Personnellement je n'ai pas subi de harcèlement, ce qui n'est pas le cas de personnes sur des emplois de bureau où les absences se voient* ».

Il passe en catégorie 6 en 1999. Il est « en retard » d'un an ou deux par rapport à ses collègues, mais « *pour les chaudronniers 9-10 ans dans la même catégorie c'était pas choquant* ». « *L'écart n'était pas flagrant. Je ne me sentais pas discriminé et y'avait un sentiment que le fait d'être syndicaliste c'était normal d'avancer moins vite. On en prend plein la tronche* ». Au moment du changement de statut en 2004, il est élu DP. Il prend plus de temps syndical, mais il n'a jamais plus de 20% de temps de délégation. Le syndicat commence à réfléchir sur la question des discriminations et entreprend de défendre son cas pour le passage à la catégorie supérieure. Son dossier n'est pas présenté par la hiérarchie en commission d'avancement et la CGT monte au créneau. « Comme professionnellement on n'avait rien à me reprocher, c'est un élément qui fait que j'ai gagné un an ou deux ». Il obtient sa catégorie 7 en 2007, mais le retard accumulé n'a pu être compensé. Son dossier est un de ceux qui seront retenus pour l'action en justice.

Courbe de carrière de Jean en rouge, comparée à la moyenne de 10 comparants en vert



Cela dit, l'érosion de son électorat avec la disparition progressive des ouvriers d'Etat (départs en retraite ou pour cause d'exposition à l'amiante et fin du recrutement dans ce statut) et l'embauche de jeunes plus diplômés sur contrat privé posent de sérieuses questions de renouvellement à la CGT.

Une tradition de relations sociales « musclées »

Les relations sociales dans l'entreprise sont décrites par la CGT comme tendues particulièrement sur certains sites comme Toulon ou Cherbourg, avec de nombreux débrayages. Sur Cherbourg, un ancien Directeur des relations sociales nous confiera que lorsqu'il a pris son poste, il y a quelques années, son prédécesseur avait pris l'habitude de marginaliser complètement la CGT. Ancien syndicaliste lui-même, il avait pris la mesure du travail à faire quand il a vu les trois tombes dessinées sur le sol devant les bâtiments de la Direction. Si la capacité de mobilisation est moindre que par le passé et plus encadrée par l'entreprise, la grève reste un répertoire d'action privilégié pour la CGT qui se méfie des négociations en bilatérale avec la direction.

« On arrive à mobiliser, mais dans des proportions moindres. Sur les salaires, on a eu 700 personnes mobilisées, sur une entreprise de 2200 personnes avec 800 cadres. C'est ce qu'on nous reproche, on a une direction qui ne supporte pas qu'on critique sa stratégie. On a une présence importante dans la boîte, on tire 300 tracts par an, notre photocopieur cumule 300.000 tirages par an. On écrit, on tracte, on réunit des gens, on a une action de terrain très soutenue. Dans une entreprise où tu peux mobiliser la moitié du personnel pour gagner 3% de salaire en une heure tu t'emmerdes pas avec des négociations de 6 mois… Quand tu n'as plus ces moyens… tu négocies. Le réformisme y'en a toujours eu, il y en a plus quand tu n'as pas les moyens de mobiliser, on revoit nos ambitions à la baisse. Quand on mobilise aujourd'hui il y a un huissier, ça te responsabilise par rapport à ce que tu fais. Je ne pense pas être plus réformiste que mes prédécesseurs… En face, ça se structure, ils ont des services juridiques à plein temps, des services RH assez performants, des caméras de sécurité, c'est compliqué. On arrive à faire des entorses, la direction est déstabilisée, on arrive à changer des méthodes, on fait de la communication, elle n'arrive plus à nous lire, on est moins prévisible. Mais on mange dur quand même. On fait signer une pétition, les gens sont interpellés, elle examine les signataires. C'est une histoire de contexte, une entreprise qui cherche à augmenter ses marges. Et puis sur le leadership, on désavoue jamais un cadre. Quand vous avez un directeur qui est présenté comme une élite de l'industrie française et qu'il se fait prendre à partie par un chaudronnier devant les salariés, c'est difficile… Avant le PDG venait faire la présentation des comptes aux cadres, on venait, on montait sur scène, c'est plus possible. C'est pour ça qu'on n'est pas près d'avoir de l'avancement comme nos camarades…C'est très tendu » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants).

La CFDT majoritaire sur le site de Cherbourg semble privilégier la voie de la négociation et de la consultation, même si au niveau de l'entreprise, elle a participé à des débrayages avec les autres organisations syndicales et n'a pas signé l'accord sur les salaires cette année. La spécificité du statut d'ouvrier d'Etat dont la gestion relève du Ministère de la Défense en tant que salariés mis à disposition de l'entreprise contraint fortement les capacités de négociation des différents acteurs du dialogue social.

« On procède à des bilatérales. La CGT ne vient pas. On prépare les négociations avec les autres. C'est un travail qui exige beaucoup de temps, on arrive à dépassionner les débats, en mettant les choses sur la table et en s'écoutant. Ca a progressé, mais les négociations sont difficiles. On n'est pas sur des négociations pour rogner, mais on est à budget constant. Les salaires, on a signé avec la CGC et l'UNSA, mais ça a été difficile. La CFDT qui fait plus de 30% à elle seule était dans les débrayages, ils n'ont pas été convaincus pour signer et on a eu du mal à décrocher du mouvement, mais ils devaient être partagés en interne. Pour une fois ça se fait sans eux. La CGT n'est pas sortie du mouvement. Ça fait 2 mois qu'on a signé et ils essaient de rallumer la mèche. Cette

année, il n'y a pas eu d'intéressement et les ouvriers qui avaient une augmentation automatique, ça fait 3 ans qu'ils n'ont pas d'augmentation sauf pour ceux qui avancent à l'ancienneté. L'Etat leur dit « vous êtes à l'indice de la Fonction Publique et nous on a aucun levier ». On ne peut pas leur verser une prime. On s'en sortait avec l'intéressement, ça faisait jusqu'à 1500 euros, c'est beaucoup. Cette année, il n'y en a pas eu. La CGT veut qu'on fasse pression sur le Ministère, mais on n'a pas la main » (Représentant de la Direction des relations sociales)

La CFE-CGC et l'UNSA semblent plus positives quant au fonctionnement des instances de représentation du personnel depuis le changement de statut arguant que la marge de consultation et de négociation s'est considérablement élargie depuis leur mise en place, notamment sous l'influence du premier PDG de l'entreprise qui « *était un ancien de la maison* » et qui aurait *« eu à cœur quand même de nous faire participer. Il avait le souci de nous montrer que la transformation de l'entreprise n'allait pas à l'encontre des intérêts du personnel* » (Pierre, permanent UNSA).

Si la CGC constate également l'élargissement des capacités d'intervention des syndicats dans la vie de l'entreprise, elle souligne aussi que ce changement de rôle ne passe pas toujours très bien auprès des responsables hiérarchiques : « *On n'est pas toujours suivi quand on commence à se mêler des choix stratégiques de l'entreprise. On a du mal à vivre le syndicalisme actuel dans la nouvelle entreprise. C'est pas de la discrimination au sens évolution ou salaires, c'est de la discrimination systématique sur le non respect de nos missions, des temps syndicaux, de nos mandats. La discrimination existe au travers du nombre de lapsus que la direction fait. Quand vous allez demander un équipement informatique lié à la fonction, on me dit « vous comprenez les procédures sont faites pour les vrais salariés ». On ne peut pas parler de discrimination au sens de ce que l'on rencontre chez Peugeot avec des vrais retards, où il est facile de prouver…* » (Eric, permanent syndical CFE-CGC).

Du côté des militants CGT, le fait d'être syndiqué est plus directement associé au fait d'être stigmatisé et donc systématiquement discriminé dans le déroulement de carrière, à l'image de Joël.

Joël : interdit de zone

Joël est entré aux apprentis en 76. Il est formé comme mécanicien ajusteur. Il sort en décembre 78 et est affecté au chantier de fabrication des sous-marins. Il milite rapidement. « *Il y avait plein d'action, on avait fait des grèves en 79 pour la défense du statut, il y avait plein d'action. J'étais syndiqué et je me suis retrouvé avec des discussions avec les militants les plus aguerris, et ça m'a plu* ». En 1981 il adhère au Parti Communiste et milite dans la cellule DCNS. Très rapidement, il se rend compte que certains postes lui sont interdits. « *Ca a débuté en 82. On a ce qu'on appelle les interdits de zone. J'étais sur le deuxième petit sous-marin. Je devais travailler dans la partie nucléaire et mon chef me dit non tu n'y vas pas. Je passe tous les examens médicaux et mon chef me dit en fait tu n'y vas plus. J'étais devenu interdit de zone. On me dit, tu n'iras plus ni dans le nucléaire, ni dans le poste de commandement principal, ni au bureau d'étude* ».

Il a 22 ans. Aucune explication ne lui est fournie. Il fait le lien avec le syndicat et son militantisme politique. « *On a été jusqu'à 140 membres dans la cellule, on est vu, on distribue des tracts, on fait réunions* ». Il apprend que sur l'arsenal « *il y avait 300 interdits de zone, les communistes et les cégétistes* ». Il est élu délégué d'atelier en 1984. Il commence à « *avoir un peu de souci avec le classement par les chefs* ». « *Au début j'étais B, et je me suis retrouvé classé C, on ne me dit toujours pas pourquoi, on ne me reproche rien sur le travail sauf peut-être que je passe du temps à distribuer des tracts* ». Mais il a le sentiment de ne pas être bloqué dans son avancement. Il est choisi plusieurs fois au choix. Mais au moment où il passe en catégorie 6, il se rend compte qu'il « *fait partie des plus anciens* ». Il met 11 ans à l'obtenir.

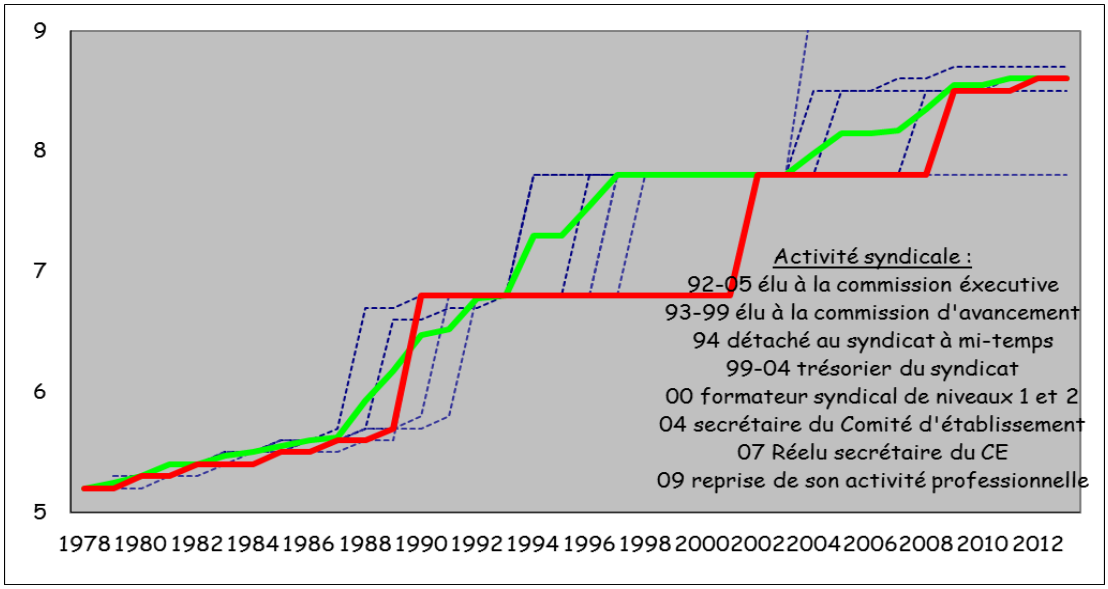
En 1992, il intègre la commission exécutive du syndicat et en 1993 il est élu à la commission d'avancement. En 1994, il est détaché à mi-temps au syndicat. Il travaille sur un chantier qui se

termine et en profite pour prendre du temps syndical, 2 mois, et se former. A ce moment-là il est « *retiré de l'atelier avec quatre autres militants soit disant pour remplacer des mecs partis à Brest…* ». Il se retrouve 2 mois sans travail. « *J'ai pas de bleu de travail ni de caisse à outil, on me regarde bizarre* ». Il regarde le tableau d'affichage et voit une fiche de poste pour aller à la maintenance. « *Le chef d'équipe me dit qu'il n'est pas au courant de la fiche de poste. Il n'aime pas trop les cégétistes, mais il me prend* ». Joël y reste de 1994 à 2004 et obtient sa catégorie 7 en 2002, soit plus de 13 ans après sa catégorie 6. « *Le fait d'avoir été retiré des chantiers fait que je n'ai pas pu avancer comme les autres mécaniciens et je retrouve dans un secteur où les mécaniciens sont déconsidérés, l'entretien… Si j'étais resté sur le chantier, j'aurais pu avancer. C'est un service déconsidéré car on a des gens soit qui venaient du chantier, soit qui ont un très bas niveau d'étude, des maçons… des gens qui n'ont pas fait les arpettes et puis d'autres qui ont des problèmes de santé, des problèmes de dos, de surdité* ». En 1999, Joël quitte la commission d'avancement. Il se retrouve néanmoins à mi-temps car il accepte le poste de trésorier du syndicat. A partir de 2003, il devient formateur syndical. Il est élu secrétaire du CE en 2004. Il est détaché à temps plein et quitte la place de trésorier. Il fait deux mandats.

« Entre-deux, on commence à mettre en place le dossier pour les discriminations. Je devais obtenir ma 8ème catégorie en 2009. Le DRH local voulait me passer en janvier 2010. C'est avancé d'un an. Là c'est correct, mais c'est le décalage d'avant qui pose problème… C'est pas fait en local, c'est suite au dossier qu'on a monté. Bien qu'ils ne veulent pas nous reconnaître comme discriminés c'est comme s'ils voulaient se racheter de quelque chose ».

Joël a 49 ans. La CFDT a gagné la première place aux élections CE. Il ne se représente pas. Il ne souhaite pas revenir dans son ancien poste car il faudrait qu'il suive une formation longue pour savoir faire travailler avec les nouvelles machines à commande numérique. « *Ils m'y mettent quand même. Je vais voir le RRH, je lui dis : « si je démonte une machine et que je blesse quelqu'un, qui me couvre ? ». Ils vont me faire traîner 4 mois. Ils me créent un poste. Je suis convoqué par un autre RRH. Ils me trouvent un poste au garage, je ne vois pas le rapport entre mécanicien voiture et mécanicien ajusteur. On me dit : « ce sera toi ou personne ». C'est un truc pas trop valorisant. Il me reste 5 ans à faire, j'y vais. On est que trois. On commence à sous-traiter les activités, il ne reste plus grand-chose. Je revois un RRH, mais je reste au garage jusqu'en 2013, je me retrouve tout seul. En 2013, ils me remettent au chantier, mais il n'y avait pas de volontaires. Il me reste un échelon, je peux postuler l'année prochaine* ». Le cas de Joël a également été retenu pour l'action en justice, mais, dans son cas *« ils ont considéré que je n'avais pas été discriminé, que le panel était mal choisi. On nous a comparé avec des gens qui faisaient un tas de conneries au boulot… ». « J'en veux à personne, mais nous quand on réclame des bonnes conditions de travail et de l'avancement, on fait en sorte que le travail se passe bien. Alors qu'aujourd'hui c'est quand on arrête de travailler qu'on obtient de l'avancement. On a une discrimination syndicale et cégétiste* ».

Courbe de carrière de Joël en rouge, comparée à la moyenne de 10 comparants en vert



Des mesures formelles de prévention des discriminations

Pourtant, l'entreprise a toujours été assez généreuse en termes de droit syndical, et notamment de temps accordé à l'activité syndicale. Un avenant à l'accord de 2004 vient d'être négocier en mai 2015 maintenant une enveloppe de temps syndical d'un niveau plus élevé que la plupart des entreprises mais réduisant les droits « ministériels » pour se caler sur du temps syndical dédié spécifiquement au fonctionnement des IRP. Une diminution des moyens a été acceptée par les syndicats, notamment la suppression de la journée octroyé à tous les membres des CCE et CHSCT national le lendemain des réunions et la réduction des possibilités de mises à dispositions de militants syndicaux auprès des instances syndicales (fédérations, Unions Régionales...), mais « *en contrepartie, l'enveloppe de temps syndical a été maintenue à un niveau proche de l'existant et a surtout été stabilisée* ». Comme le souligne Martin, militant CFDT : « *nous avons ainsi trouvé un équilibre, la DRH souhaitant une diminution (modérée) de la "dépense en temps syndical" et une meilleure visibilité, les OS souhaitant elles enrayer la chute du temps syndical, dont le mode de calcul engendrait une baisse inéluctable* ».

A côté de ces questions de temps, d'autres dispositions dans l'accord de 2004 concernent l'évolution des représentant du personnel et sont applicables non seulement aux salariés recrutés par l'entreprise nationale mais aussi aux personnels mis à sa disposition par l'Etat, et notamment aux ouvriers de l'Etat. (cf. encadré 1).

Encadré 1 : Dispositions relatives à l'évolution des représentants du personnel (IRPOS)

Un accord d'entreprise a été conclu au sein de DCNS le 11 mai 2004 dont le chapitre 2 consacré à l'exercice du droit syndical. L'article 2.5 traite ainsi de l'évolution professionnelle des représentants du personnel élus ou désignés par les organisations syndicales en ces termes :

« L'entreprise entend permettre aux représentants des IRPOS d'assurer leurs responsabilités syndicales ou d'élus, tout en conciliant, si ils le souhaitent, un maintien au sein de leur activité professionnelle, et en veillant à ce que chacun d'entre eux puisse se consacrer à nouveau entièrement à sa carrière professionnelle au terme de leur mandat syndical ou de représentant élu du personnel ».

« Les mesures veillant à l'évolution professionnelle des IRPOS sont notamment destinées à éviter que les représentants des organisations syndicales ou élus par le personnel ne soient l'objet de mesures discriminatoires, notamment en ce qui concerne leur rémunération ou l'évolution de leur qualification et classification au sein de l'entreprise ».

« L'évolution professionnelle des représentants IRPOS est établie selon des principes identiques à ceux applicables à l'ensemble des personnes de l'entreprise relevant d'un même statut. La direction des ressources humaines d'établissement ou centrale, s'assurera notamment de ce que les représentants IRPOS, relevant du statut de droit privé, aient une évolution de rémunération au moins équivalente à la moyenne des collaborateurs appartenant à la même catégorie professionnelle, au sein de leur établissement d'affectation. Cette veille s'effectuera, au minimum, tous les trois ans ».

L'accord d'entreprise prévoit que « s'agissant des représentants du personnel dont l'ensemble du crédit d'heures de délégation annuelle représente plus d'un mi-temps, l'évaluation individuelle annuelle est réalisée par le responsable hiérarchique avec l'appui du service des ressources humaines de l'établissement ».

Par ailleurs des mesures d'aménagement des postes sont envisagées qui « tiennent compte du temps consacré à l'exercice de ses responsabilités » et qui « préserve l'intérêt de l'emploi et les possibilités d'évolution ». Les représentants sont vus en entretien annuel avec leur responsable hiérarchique direct. S'ils ont plus d'un mi-temps de décharge ils sont vus par le responsable RH de l'établissement. Pour les DSC, il s'agit de la DRH centrale. Un suivi spécifique est également prévu / avec pour les salariés de droit privé une évolution de rémunération moyenne au moins équivalente à la moyenne des collaborateurs exerçant les mêmes fonctions au sein de leur établissement. En cas de départ des mandats : un entretien d'orientation avec la DRH et un bilan de compétence, une formation d'adaptation/ reconversion.

Une commission de suivi de l'évolution professionnelle des représentants IRPOS est instituée. « Elle se réunit pour examiner les réclamations des représentants du personnel qui estimeraient ne pas avoir correctement bénéficier des dispositions destinées à garantir leur évolution professionnelle. Cette commission émet des recommandations ». (extraits de l'accord d'entreprise)

Les *représentants IRPOS mis à la disposition de l'entreprise bénéficient, par ailleurs, d'autres garanties d'évolution professionnelle établies par leur statut d'origine* et notamment par une instruction ministérielle de 1992[23] qui sera modifiée en mai 2008 suite à l'action en justice de la CGT. Comme le souligne l'avocate dans sa requête auprès de la Cour d'Appel de Nantes, *« ces évolutions ont permis d'apporter des corrections importantes aux insuffisances des précédentes dispositions :*

- *l'avancement visé par l'article 9.2.1.3. n'est plus seulement un avancement au choix, comme dans l'ancienne instruction, mais également à l'essai.*
- *Il est enfin tenu compte des besoins en formation des représentants syndicaux dispensés de service à temps complet (article 9.2.1). Les représentants syndicaux ne doivent en effet pas être privés de l'accès à la formation professionnelle ; à défaut ils se trouvent très pénalisés dans le déroulement de leur carrière, notamment pour permettre ensuite le passage des essais professionnels.*
- *Le mécanisme de comparaison du représentants syndicaux dispensés de service avec la situation des ouvriers placés dans une situation similaire est décrit avec plus de précisions et de cohérence, en permettant même, si nécessaire, de se référer aux populations classées au niveau immédiatement supérieur.*

[23] Instruction n°38990 du 25 novembre 1992 relative à l'exercice du droit syndical au ministère de la Défense.

- *Le mécanisme de prise en compte des heures supplémentaires et des primes a été notablement amélioré et permet enfin un maintien du niveau de rémunération effectif et juste (article 9.2.2.3.).*
- *Le mécanisme de prise en compte des compétences acquises dans le cadre des activités syndicales est enfin instauré (article 9.2.3. cité plus haut) »*

Encadré 2 : Dispositions relatives aux ouvriers d'Etat pour la défense du droit syndical

Un certain nombre de dispositifs réglementaires détaillent les modalités et garanties de l'exercice du droit syndical et de la représentation du personnel a destination des travailleurs relevant de la Fonction Publique.
L'article de la Loi n°83-634 du 13 juillet 1984 a introduit le principe de non-discrimination dans le corps des principes régissant la Fonction Publique de l'Etat : « Aucune distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race »
L'article 6 ter ajoute : « Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :
1° Le fait qu'il a subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers ;
2° Le fait qu'il a formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;
3° Ou bien le fait qu'il a témoigné de tels agissements ou qu'il les a relatés »

Le décret n°82-447 du 28 mai 1982 apporte des précisions sur l'exercice du droit syndical dans la Fonction Publique dans l'article 19 : « Les droits en matière d'avancement d'un fonctionnaire bénéficiaire d'une décharge totale d'activité pour l'exercice d'un mandat syndical sont appréciés, durant la période où l'intéressé demeure dans cette situation, par référence à ceux d'un membre du même corps ayant à la date de l'octroi de la décharge d'activité une situation équivalente à celle de l'intéressé et ayant bénéficié d'un avancement moyen depuis cette date »
L'instruction n°38990 du 25 novembre 1992 relative a l'exercice du droit syndical au Ministère de la Défense prévoit que : « Les représentants syndicaux dispensés de service sont considérés comme étant présents au travail au regard des droits a la rémunération »
Par ailleurs, « les représentants syndicaux dispensés totalement de travail sont traités en fait de notation, de primes de rendement et diverses, d'avancement d'échelon, comme le sont, en moyenne réelle, les personnels de la catégorie a laquelle ils appartiennent dans l'établissement dont ils dépendent (…).

L'instruction n°310815 du 2 mai 2008 apportera des compléments. Elle prévoit ainsi que :
Article 9.1.4. Rémunération :
« L'exercice d'un mandat syndical ne doit pas avoir de conséquences financières négatives pour l'agent. Aussi convient-il de maintenir le niveau de rémunération globale dont il bénéficie au moment de l'élaboration de la décision administrative de dispense de service, notamment s'il perd, du fait de sa nouvelle situation, le droit, en totalité ou en partie, à certaines indemnités liées à l'exercice effectif des fonctions ou à des sujétions ou responsabilités spécifiques.
Le maintien du niveau de rémunération globale intervenant lors de l'attribution de la dispense de service ne doit pas se traduire par un gel de rémunération. »

<u>Pour les représentants syndicaux titulaires de dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet (article 9.2.) :</u>
9.2.1. Principes généraux en matière de notation, d'avancement et de formation continue :
« Les représentants syndicaux titulaires de dispenses de service à temps complet ou à 0,8 temps complet sont traités en matière de notation et d'avancement d'échelon :
- comme le sont en moyenne, les personnels de la catégorie à laquelle ils appartiennent dans l'établissement dont ils dépendent, s'ils sont ouvriers de l'état et si le calcul d'une moyenne au niveau de l'établissement est pertinent (…).

Toutefois la situation de l'agent dispensé de service à temps complet ou à 0,8 temps complet au regard de l'avancement peut faire l'objet d'un examen dès que ses droits à avancement sont ouverts. (…)Chaque année les besoins en formation continue des représentants syndicaux titulaires de dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet doivent être recueillis par écrit et intégrés dans le plan de formation par leur établissement d'affectation au même titre que les besoins exprimés par les autres agents demeurés sur leur poste de travail. »

9.2.1.3. L'avancement des ouvriers de l'Etat :
« Les commissions d'avancement compétentes continuent d'examiner l'avancement au choix et à l'essai des ouvriers de l'Etat dispensés de service à temps complet ou à 0,8 temps complet.
Lorsque ces ouvriers avancent à l'essai, ils sont en concurrence avec les autres ouvriers de la commission d'avancement.
Lorsque ces ouvriers avancent au choix, il doit être tenu compte des conditions particulières existant dans leur établissement employeur. L'examen de leur dossier se fait donc sur la base de la durée moyenne nécessaire constatée pour avancer au groupe supérieur chez les ouvriers au même groupe et dans la même profession au sein de l'établissement. Si le nombre d'ouvriers de situation comparable n'est pas suffisant pour calculer un avancement moyen, il convient de prendre en compte comme référence les ouvriers du même groupe et appartenant à la même profession au niveau immédiatement supérieur si il est pertinent. »

9.2.3. Organisation du retour dans les services des représentants du personnel à la fin de leur dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet :
Lorsqu'un représentant du personnel titulaire d'une dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet reprend une activité professionnelle dans les services du ministère, l'administration doit prendre en compte l'expérience acquise par l'intéressé dans l'exercice de ses activités syndicales. L'autorité en charge de proposer un poste au représentant du personnel concerné pourra par exemple rapprocher les compétences développées dans l'activité syndicale avec les postes à pourvoir : animation de réseaux et de réunions, management, négociation, maîtrise rédactionnelle, spécialisation thématique (ex : finances, HSCT, action sociale, etc.). Les informations ainsi recueillies pour favoriser la prise en compte des acquis de l'expérience syndicale ne doivent toutefois pas figurer dans le dossier administratif de l'agent.
En outre, comme tous les agents, les représentants du personnel dispensés de service ont la possibilité de recourir à la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Article 9.2.4. Affectation des représentants du personnel à leur fin de dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet :
« Lorsque la dispense de service à temps complet ou à 0,8 temps complet prend fin, l'agent concerné doit être affecté dans un emploi correspondant à son grade, sa catégorie, ou son groupe, sauf s'il formule une demande contraire. Le poste qui lui est alors assigné doit être situé dans la résidence où il exerçait ses fonctions avant d'être totalement dispensé de service, … »

Pour les agents titulaires d'une dispense de service à temps partiel (article 9.3) :
Article 9.3.1. Principes généraux en matière de notation et d'avancement des agents titulaires de dispenses de service à temps partiel :
« Les représentants syndicaux dispensés de service à temps partiel ne doivent pas faire l'objet d'un traitement différent de celui des agents ne bénéficiant pas d'une dispense de service en matière de notation ou d'avancement.
Ils sont notés compte tenu de la qualité du travail réellement accompli pendant leur période d'activité, étant entendu que leur charge de travail doit être diminuée.
Leurs absences liées à leurs activités syndicales ne doivent en aucun cas influencer l'appréciation portée sur leur manière de servir et leur note chiffrée.
La mention de leur activité syndicale ne doit transparaître sous aucune forme dans leur notation. Ils avancent dans les mêmes conditions que les agents non titulaires de dispense de service. Ils bénéficient de ce fait des mesures d'avancement propres à la catégorie de personnels à laquelle ils appartiennent sur appréciation de la valeur professionnelle portée sur le travail réellement accompli. Cependant les représentants syndicaux bénéficiaires de dispenses de service à temps partiel au moins égale à 0,5 temps complet doivent, sur l'ensemble de la durée de leur dispense, au minimum avancer comme le font en moyenne les agents de leur catégorie professionnelle. Cette moyenne s'apprécie d'après la cadence d'avancement constatée dans leur établissement au cours des cinq années précédentes. »

Si l'accord d'entreprise (contrairement aux modifications introduites en 2008 dans le point 9.2.3 de l'instruction relative à l'avancement des ouvriers d'Etat) ne faisait pas référence à une quelconque démarche de valorisation des acquis de l'expérience syndicale, s'en tenant à une approche de « prévention » des retards de carrières pour les syndicalistes, un avenant a été négocié en mai 2015, avec de réelles avancées (2.5), notamment pour les représentants de droit privé. Ces avancées ne sont, selon certains CGTistes, pas étrangères à l'action en justice menée, certains passages reprenant, selon eux, les termes de certains jugements. L'avenant prévoit donc maintenant que « la DRH s'assure de ce que les représentants IRPOS relevant du statut de droit privé aient une évolution de rémunération au moins équivalente à la moyenne des collaborateurs appartenant à la même catégorie professionnelle, au sein de leur établissement d'affectation ». Cette veille s'effectuant, au minimum tous les trois ans. Les représentants IRPOS mis à disposition ont d'autres garanties d'évolution établies dans leur statut d'origine. Pour ce qui est de l'évolution professionnelle, « les représentants IRPOS dont le crédit d'heures de délégation mensuel est supérieur à un mi-temps, le service RH de l'établissement effectuera un suivi spécifique de l'évolution professionnelle des intéressés, avec possibilité laissée aux organisations syndicales de demander l'examen d'éventuels cas particuliers » (2.5.3).

Enfin, « dans la perspective d'une décroissance de l'engagement syndical ou de l'arrêt, le représentant bénéficie, d'un entretien d'orientation avec la DRH locale, d'un bilan de compétence et éventuellement d'une formation » (2.5.4). Si le texte prévoit aussi que « la recherche d'un nouveau poste s'attache à prendre en compte, dans toute la mesure du possible, les qualifications reconnues de l'intéressé ce qui inclut, le cas échéant, les compétences acquises pendant le temps consacré à l'exercice de l'activité de représentation », aucune disposition plus spécifique n'a été négociée pour la reconnaissance des compétences acquises. Cette négociation est reportée à septembre 2015, selon la CFDT. En revanche, depuis 2013, l'entreprise a décidé (sans signature d'accord) de participer à la formation organisée par l'association Dialogues et Sciences Po visant une certification en culture économique et sociale des représentants du personnel (3 promotions depuis). Toutes les organisations syndicales ont accepté d'y participer, certaines pour « voir » comme la CGT, d'autres avec plus d'enthousiasme, étant entendu que se jouait en parallèle une renégociation houleuse des heures et des moyens de l'action syndicale. Loin d'être pensée comme une valorisation des compétences acquises, cette formation vise à équiper les représentants du personnel pour qu'ils puissent mieux comprendre les enjeux de l'entreprise et les évolutions auxquelles elle fait face. En complément d'une formation économique déjà existante, cette formation a pour objectif d'améliorer le dialogue social. Cette démarche n'est en aucun cas présentée comme une « réponse » à un quelconque risque de discrimination syndicale et semble plutôt symptomatique d'une tentative de « managérialisation » des contraintes légales (Edelman, 2011). Il s'agit pour l'entreprise de se saisir d'une injonction posée par la loi de 2008 sur la représentativité syndicale de prise en compte pour les militants de leur expérience acquise dans l'exercice de leur mandat pour former les militants à une meilleure compréhension des contraintes de l'entreprise, dans l'objectif d'améliorer le dialogue social.

> *« Sur la démarche de formation des représentants du personnel. On a déjà des dispositifs qui existent sur la formation économique des représentants, les actionnaires salariés, les membres des commissions économiques et les nouveaux élus dans les CE. On fait ça par un cabinet extérieur, qui nous connaît bien, qui est capable d'expliquer les ressorts d'une entreprise comme la nôtre. Nous, on a des contrats qui comportent des risques, on évalue des choses qui sont à l'avancement. On veut avoir des interlocuteurs qui comprennent bien quels sont les enjeux et qui puissent avoir un dialogue utile avec nous. C'est 3 jours + 2 jours. C'est quand même significatif. Ca existe depuis 10 ans, c'était dans l'accord d'entreprise. Après on a eu ce parcours sciences po, avec*

l'arrivée du nouveau DRH qui veut donner une impulsion un peu différente au dialogue social. L'idée c'est d'avoir des interlocuteurs qui soient ouverts sur le monde extérieur, qui aient des capacités d'analyse de raisonnement et qui nous permette de travailler avec eux dans les instances, dans une logique de changement. On est dans une entreprise qui est très franco-française avec un client unique et c'est de moins en moins le cas, avec un développement international. On est plus dans l'inconnu avec plus de contractualisation des choses, on est pas habitué et on a aussi des nouveaux développements sur les énergies renouvelables. C'est la présence du client qui est plus forte. Notre nouveau DRH bâtit sa stratégie de changement sur un dialogue social actif. On avait décidé de ce parcours quand on a fait un séminaire avec Dialogue en 2012 avec les membres du CCE et les Délégués Syndicaux Centraux (DSC), une réflexion sur comment avancer ensemble sur les dossiers et mieux travailler » (Représentant de la Direction des relations sociales)

Débats sur l'existence d'une discrimination syndicale

De fait la direction, mais également la plupart des autres organisations syndicales, hors CGT Cherbourg, réfute la possibilité d'une quelconque discrimination en matière d'évolution de carrière des représentants syndicaux pour la période précédant 2004 du fait des dispositions prévues pour la gestion des carrières et des avancements des ouvriers d'Etat, lesquelles étaient principalement liées à l'ancienneté dans le poste.

« Pour certaines OS qui sont très présentes chez les ouvriers, il y a un processus d'avancement qui passe par des commissions paritaires, y'a des automatismes, on a pas vraiment de sujet ici. Je viens d'un groupe où on a eu des dossiers à traiter car il y a eu des politiques de répression syndicale. Ici il n'y a pas ça » (Représentant de la Direction des Relations sociales)

Elles présentent l'action judiciaire menée par la CGT comme ne relevant pas de l'entreprise, puisqu'il s'agit d'ouvriers mis à disposition et gérés par le Ministère et ne relevant pas de l'accord d'entreprise signé en 2004, lequel est (implicitement) présenté comme proposant des recours en cas de discrimination. Surtout le fait que la CGT ait perdu au tribunal semble se justifier par le peu de fondement des faits incriminés, en comparaison notamment avec les carrières des personnels de même catégorie au sein du Ministère.

« Depuis 2004 on a une procédure qui existe dans notre accord d'entreprise qui prévoit que si des gens se sentent lésés on a une commission de recours nationale composée de représentants syndicaux et de la direction. On a eu quelque cas, c'était des gens mis à disposition, donc des ouvriers d'Etat, pour des faits qui remontaient à des faits qui relevaient d'avant le changement de statut. Des gens de la CGT. On a convenu avec la CGT que ce n'était pas à l'entreprise entre guillemets de compenser les méfaits de leur antériorité dans le Ministère de la Défense, maintenant si depuis le changement de statut il y avait des freins à leur avancement, on était près à regarder. A l'heure où je parle il n'y pas de cas avérés de discrimination depuis le changement de statut. C'était des cas compliqués à Cherbourg, ils se plaignaient de ne pas avoir avancé aussi vite que les copains de leur promotion, mais pour certains il y avait des questions d'absentéisme pas toujours justifiées y compris sur le plan syndical, ça s'est éteint très vite. Si les dossiers avaient été solides ça aurait été plus loin. C'est pas pour ça qu'il n'y avait pas matière à se poser la question, mais les faits ne relevaient pas de notre accord. Ces personnels restent gérés par le Ministère. S'ils veulent se pourvoir auprès du Ministère, on peut les appuyer. Mais les carrières au sein de DCNS sont meilleures que celles du Ministère, vu du Ministre ils étaient largement en avance par rapport à des gens avec des carrières similaires au sein du Ministère » (Pierre, permanent syndical UNSA)

Pour certains, les militants (non cadres) sous statut public seraient même avantagés dans leur carrière par rapport aux autres salariés, et notamment les cadres qui peinent à faire reconnaître la valeur du « poste » de délégué syndical central et voient donc leur carrière salariale ralentie quand ils optent pour un mandat syndical.

« Il y a encore des personnels pour lesquels la discrimination est statutairement impossible même après car ils ont encore le statut de la fonction publique qui prévoit des garanties, des machins, ils

passent à l'âge moyen. La plupart des DSC sont des personnels sous statut d'Etat qui ne peuvent pas subir de discrimination car par définition ils montent à la moyenne de leur âge au sein du même corps… C'est vérifié. Ils vont même un peu plus vite que les autres car ils passent à la moyenne, ce sont les règles de l'Etat, ils ne peuvent pas être en dessous, le panel est tout trouvé, on regarde le statut. Si la moyenne de passage de 5 en 6 est à 37 ans 1/2, ils passent à 37 ans 1/2. C'est vrai pour ceux qui ont au moins un mi-temps. Pour les autres ne vous inquiétez pas car la seule façon d'avoir une augmentation c'est le passage. Les durées de passage sont extrêmement raccourcies. On arrive à un taux de promotion qui frise les 30%, ça va. Par contre après on essaye de faire comprendre à la direction que partout dans la métallurgie les DSC sont au minimum en position 3B, chez nous ça se fait avec beaucoup de réticence, il faut les violer » (Eric, permanent syndical CFE-CGC)

De même, pour un certain nombre d'organisations syndicales, la difficulté d'une gestion équitable des carrières syndicales touche surtout les salariés de droit privé pour lesquels la gestion est plus individualisée et moins transparente.

« Pour le droit public, on a des commissions d'avancement et chaque année la direction envoie les listings aux élus. Nous on est pas habilité à se prononcer sur les qualités professionnelles des gens, mais on essaie de faire respecter un minimum d'équité en termes d'ancienneté, après c'est la direction qui a le dernier mot. En premier on regarde nos adhérents, mais on essaye d'être objectif pour les autres aussi. C'est assez simple d'être vigilant. Pour les gens de droit privé, c'est plus compliqué, il n'y a rien d'écrit. La direction organise des comités de carrière, ils décident des promotions, c'est une boîte noire, on en sait rien, après on essaye de faire en sorte que nos permanents aient une évolution dans ce qu'on estime dans la moyenne. Pour le moment, on pense qu'ils sont bien. C'est plus compliqué, il n'y a pas la même transparence » (Martin, permanent syndical CFDT)

Point de vue que réfutent les militants CGT de Cherbourg qui évoquent une application minimaliste des dispositifs prévus pour les salariés de droit public, moins pour les autres militants des autres organisations syndicales.

« Je fais partie des plaignants. Entre 1992 et 2002, morne plaine, je suis passé au minima du minima. C'était la moyenne qui était dans les textes, même à la moyenne, je suis passé dernier de ma promo. Après le problème des moyennes c'est un long débat, à poste égal, catégorie égale, métier égale, âge égal…. et on a une direction qui mélange les choses et en fonction de ce qui l'arrange… très clairement ils n'ont pas ce problème à la CFDT » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

De fait sur le site de Cherbourg, le travail de reconstitution de carrières des militants opéré par la CGT a semble-t-il montré que les cégétistes sont davantage pénalisés que leurs homologues des autres organisations.

« Erwan a recueilli les informations sur des personnes qu'il pensait être en retard chez les militants CGT. C'est plus flagrant chez nous que chez les autres, on est plus gênant pour la direction que les autres, surtout la CGT. FO c'est différent. On les empêche de tourner en rond comme ils veulent. C'est plus marqué pour nous que pour les autres » (Jean, militant syndical CGT, fait partie des plaignants)

Cette suspicion de favoritisme est contestée par la CFDT qui souligne que le respect de la règle nécessite une vigilance, même pour les militants CFDT.

« Les permanents qui n'ont pas d'échelon, c'est pas normal. La règle est qu'on avance à la moyenne. Quand je suis passé en T5bis, on était 10, quand il y a en 5 qui passent tu passes. Je me suis jamais signalé pour mon cas, mais on examine tous nos adhérents et militants et quand ils sont dans la moyenne, on le signale. On a eu quelques cas où il a fallu taper du poing sur la table pour faire valoir quelques règles. Celui que j'ai remplacé, la DRG a regardé et a constaté qu'il n'avait pas avancé depuis 20 ans qu'il était permanent. Ils lui ont fait une reconstitution de carrière. Ils ne l'ont pas rattrapé en termes de salaires » (Martin, permanent syndical CFDT).

Pourtant, au niveau du groupe, la direction a mis en place un suivi précis des évolutions de carrières pour l'ensemble des permanents, et plus particulièrement ceux de statut privé. Une centaine de militants sont ainsi suivis par la Direction des relations sociales du groupe.

> *« Il y a eu des contentieux pour la période étatique à Cherbourg, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait des difficultés particulières. Pour ceux de droit privé, on regarde de manière attentive leur évolution, ceux qui sont à temps plein, je vois la liste. Ils ont la moyenne des attributions de salaires et après on regarde ce que font les sites, on a une attention sur leur évolution professionnelle. On regarde comment ça se passe, on veille à ce qu'ils aient une progression. On en a 104, ça fait beaucoup… On ne souhaite pas être pris en défaut sur les questions de discrimination, on fait ce suivi. Et puis quand ça ne va pas, les OS nous le disent. Les syndicats, on les voit tout le temps les DSC, presque toutes les semaines, ils ont toujours leur liste de cas particuliers. On apporte un peu de régulation en interrogeant les sites, mais je n'interviens pas directement. On passe par les DRH, c'est eux qui règlent les sujets.»* (Représentant de la Direction des relations sociales)

Cette gestion centralisée doit se comprendre aussi au regard de l'évolution de la négociation d'entreprise au sens où l'établissement n'est plus le lieu pertinent de régulation et le rôle du « groupe » est devenu central.

> *« Le problème c'est que d'abord il faut bien voir que la jurisprudence de la Cour de Cassation sur l'égalité de traitement a tué un niveau de négociation qui est celui de l'établissement. En vertu de l'égalité de traitement quand vous accordez un avantage pour des salariés dans un établissement, vous devez l'étendre à tout le monde, donc le niveau de l'établissement n'est plus un niveau de négociation pertinent. Si chaque fois qu'on accorde quelque chose à un établissement, vous devez l'étendre c'est plus possible. On est en risque juridique. Tout remonte »* (Représentant de la Direction des relations sociales)

Ce dispositif de suivi laisse entière la question des militants qui ne sont pas permanents et ne relèvent d'aucun suivi systématique (et dont l'avancement est comptabilisé dans le même contingent de promotions que les autres salariés), chaque direction de site ayant la main sur la gestion de leur carrière.

> *« Là où il peut y avoir des risques c'est des militants avec un fort investissement, mais qui ne sont pas permanents. En plus pour les permanents, on est hors contingent pour les promotions, ce qui n'handicape pas les autres personnels »* (Martin, permanent syndical CFDT)

Au-delà des questions de carrière, certains militants évoquent surtout des difficultés de compatibilité entre la tenue d'un mandat syndical et l'exercice d'une responsabilité professionnelle intéressante. Cette tension a un effet délétère sur la capacité des militants à poser leurs heures syndicales pour se rendre aux réunions ou plus simplement pour aller sur le terrain voir les salariés, mais également sur leur capacité à changer de poste et continuer à évoluer professionnellement.

> *« Je n'ai pas beaucoup d'éléments pour dire qu'il y a de la discrimination pour les permanents CFDT, mais pour ceux qui ont des mandats, il y a une pression qui est mise du fait de la charge de travail sur la capacité à aller aux réunions ou aller sur le terrain. On a des élus DP qui ne vont pas sur le terrain et inventent des questions en réunion. Ils ne prennent pas leurs heures et les élus c'est pareil. Ils ne peuvent pas remplir leur mandat correctement. J'ai un collègue ici qui est à mi-temps syndical et qui n'arrive pas à trouver un autre poste »* (Martin, permanent syndical CFDT)

On le voit, si les différentes organisations syndicales n'ont pas la même perception de ce que recouvre la discrimination syndicale, la plupart estime que l'exercice d'un mandat syndical est préjudiciable au maintien d'une carrière professionnelle intéressante et évolutive. Pour autant, à l'exception des militants CGT de Cherbourg et de Ruelle qui ont été impliqués dans l'action juridique que nous allons relater ci-après, rares sont les militants qui évoquent spontanément

la notion de « discrimination ». Même pour les cégétistes, se reconnaître comme discriminés a nécessité un long travail d'élaboration et de reconnaissance collective.

2. Un long travail d'objectivation et de reconnaissance de la discrimination

Une stigmatisation « acceptée »

Du fait des dispositions existantes et de la réalité des relations sociales dans certains sites, une partie des militants CGT ont eu des difficultés à « objectiver » leur propre situation de discriminés. Etre militant CGT équivalait à assumer une stigmatisation de la part de la hiérarchie qui avait tendance à moins bien noter les militants, à leur reprocher leurs absences, à leur interdire l'accès a certains postes et finalement à les pénaliser en matière d'avancement.

> *« En 96-97 je commence à aller voir mon chef de travaux, il me dit « tu n'es jamais là… ». L'année d'après je me re-branche avec mon chef de centre qui me dit « je te vois de moins en moins souvent, je ne peux pas te noter ». On commence à ne pas trouver ça juste. Je suis entré dans le syndicalisme au grand défaut de ma mère que m'a dit « tu vas te faire saquer ». Cette pratique a toujours existé quand vous étiez militant CGT, c'est beaucoup moins vrai dans les autres organisations »* (Emmanuel, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

> *« On a une longue tradition de discrimination à Cherbourg. On a des zones protégées, les bureaux d'étude, les ateliers d'assemblage des sous-marins… Ce sont des zones culturellement où les syndicalistes de la CGT n'avaient pas le droit d'entrer »* (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Ce retard à l'avancement semblait plutôt accepté et peu questionné par les anciens militants cégétistes, sans pour autant que les militants ne réalisent son impact à long terme sur l'ensemble de leur carrière professionnelle.

> *« On était ici d'un milieu syndical très impliqué politiquement, avec un syndicalisme dur, encadré par des militaires. Le retard à l'avancement était aussi considéré comme le prix de ta liberté. Nos chefs étaient militaires, on n'est pas potes avec eux… tu te fais secouer, mais tu gagnes tes galons. Tu avais ça, aussi, au départ. »* (Erwan, permanent syndical CGT)

> *« Après 1993, j'ai fait partie de la CE du syndicat, ça s'est tendu avec ma hiérarchie, j'étais considéré comme un représentant de la CGT dans l'atelier et je devais assumer ce que la CGT pouvait écrire et organiser dans l'établissement et là c'était plus compliqué. Très clairement l'ambiance a changé et comme je n'ai pas ma langue dans ma poche, cela a été compliqué, notamment de la part d'un jeune. Quand vous êtes cadre de 2ème niveau et que vous vous faites reprendre par un jeune…ça ne marche pas, devant les équipes. Ca s'est tendu gentiment depuis 1992. La discrimination, on ne l'a perçoit pas sur le fait, c'est un long processus et à l'époque je ne me serais pas dit discriminé. Sur le coup, je pense que l'engagement syndical tel que je le percevais à l'époque ne me laissait pas le temps de le voir, je n'avais pas envie de le voir. A une période on a même presque considéré ça comme normal, tu faisais du syndicat tu étais un martyr en puissance et c'est ce qui faisait presque ta grandeur, ton charisme. Ta crédibilité venait du fait que ta direction ne te lâchait rien. »* (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Ce sacrifice pouvait être aussi considéré comme relatif au regard d'autres formes de victimisation vécues par les leaders syndicaux, de la part de la hiérarchie mais aussi des services de police ou des impôts.

> *« On disait qu'on était plutôt en retard à l'avancement, il y a avait tellement d'autres choses qui m'ont paru injustes. Dès qu'un Ministre venait, j'avais les RG au coin de ma maison. On a des amis qui étaient salariés aux finances, aux impôts, ils me disaient toi t'es bon tous les ans pour le*

contrôle. Sur une période de 5 ans, j'ai été contrôlé 4 fois, c'était stupide… Je passe sur les insultes. C'est pire à vivre que la discrimination financière, être traité comme des terroristes… Je faisais plus attention à ça et aux conséquences que cela peut avoir sur mon épouse qui travaille ici » (Fabrice, ancien permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Paradoxalement, alors que d'autres travaux sur les ouvriers d'Etat montrent que dans ces univers régis par des statuts, les salariés ont plutôt une forte conscience de leurs droits (Cartier, Retière, 2010), les interviewés semblent avoir eu davantage de mal à se référer aux droits existant en matière d'égalité de traitement et de non discrimination pourtant très explicites dans les textes. Une partie de cette difficulté tient dans une forme d'intériorisation d'un prix à payer pour son engagement syndical.

La remise en cause d'un syndicalisme sacrificiel

Cette intériorisation d'un retard professionnel attaché au fait de l'engagement syndical à la CGT a nécessité un long processus d'objectivation puis de remise en cause par des membres plus jeunes de l'exécutif du syndicat de Cherbourg.

« A l'époque de nos aînés, ils en tiraient une fierté d'être discriminés, c'était la reconnaissance qu'ils étaient là pour embêter le patron, je n'ai jamais tellement adhéré à cette idée de martyr. Quand j'avais été saqué à l'avancement, je m'étais amusé et j'avais fait une AG et je n'avais rien dit pendant 10 minutes pour faire comprendre aux collègues que du fait que je me faisais allumer régulièrement pour l'avancement si j'arrêtais il n'y aurait plus d'AG et qu'il appartenait aux collègues de se mobiliser pour que j'en ai. Après c'est pas facile de défendre son propre cas, mais ça a fait bouger les mentalités » (Emmanuel, ancien permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Jean, l'un des plaignants plus anciens dont le cas a été débouté, évoque ainsi le rôle central du collectif militant dans sa décision d'aller au tribunal contre un employeur puissant, et avec toujours *le doute que son déclassement soit peut-être de sa faute.*

« Je ne suis pas déçu particulièrement, je n'étais pas persuadé de gagner, même si l'action était juste. On s'attaquait à des gens qui prennent des avocats, c'est pas n'importe qui. Tout seul je ne l'aurais pas fait, non, c'est l'effet de groupe et ce que ça se met en lumière. Le fait d'être plusieurs justifie l'action. S'il n'y a qu'une personne… ça pourrait aussi être de ma faute, mais là ça vient du système » (Jean, militant syndical CGT, fait partie des plaignants)

Si le retard à l'avancement était fréquemment constaté par les militants cégétistes et parfois discuté en commission exécutive, « *ce n'était pas un dossier revendicatif important. On en avait parlé, ça n'avait pas pris, personne ne voulait s'en occuper* » raconte Emmanuel, ancien permanent CGT aujourd'hui âgé de 42 ans.

A partir de 2005, pourtant, le syndicat CGT de Cherbourg commence à essayer de sensibiliser le Directeur de l'établissement à la situation de discrimination syndicale vécue par certains militants au travers de différents courriers. Parallèlement d'autres courriers sont envoyés au Ministère. De nombreux entretiens ont lieu entre la fédération CGT et le Ministère entre 2006 et 2007. Une partie des plaignants est ainsi reclassée en groupe 6, sans que le retard accumulé ne fasse l'objet d'une réparation. Un des militants décide même d'abandonner tous ses mandats syndicaux. En revanche, le cas d'autres militants « déclassés » n'est pas pris en compte. Le collectif syndical décide alors de saisir la Halde en 2007 qui enregistre la plainte et propose une médiation au Ministère, lequel ne donne pas suite. Décision est alors prise par la commission exécutive du syndicat d'aller en justice en 2008. Cette décision est difficile à prendre, le recours au droit étant plutôt perçu « *comme une preuve de faiblesse* » précise Paul, permanent CGT. Mais, dans un contexte de profondes transformations de l'entreprise et d'affaiblissement « naturel » de la base que constituaient les ouvriers d'Etat, la CGT prend

aussi conscience de la nécessité de modifier l'image du syndicalisme pour continuer d'attirer des jeunes, mais également de défendre mieux les intérêts des militants. Depuis le milieu des années 1990, l'extension de la sous-traitance, les départs en retraite et la fermeture des écoles de formation contribuent à déstabiliser l'identité ouvrière partagée (Papinot, 2010), et par là même le socle du syndicalisme CGT. Processus qui sera encore amplifié par la privatisation en 2003.

> *« Moi j'ai peu suivi mon dossier, je ne suis pas un mec intéressé par ça. Je suis un de ceux qui a le plus gagné dans cette affaire mais à l'origine j'ai vu l'action de façon globale, sur l'ensemble du corps militant »* (Fabrice, ancien permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

> *« Ca a été un long débat, c'est compliqué, car c'était presque bien d'être discriminé, une médaille et le raisonnement a été qu'à force de dire ça on aura plus personne »* (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

> *« Une des raisons pour lesquelles je m'étais inscrit dans ce combat est que les vocations syndicales sont difficiles et je m'étais dit que la lutte contre la discrimination était valorisante car si l'exemple qu'on montrait à nos futurs cadres était qu'on allait se faire massacrer syndicalement dans notre déroulement de carrière, il fallait avoir une vocation certaine pour reprendre la relève »* (Emmanuel, ancien permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Cette décision de nommer et dénoncer le fait de discrimination syndicale dans l'entreprise est facilitée par les répercussions d'une autre affaire pour discrimination à l'encontre d'ouvriers d'état à la CNPE dont les militants entendent parler au sein de leur fédération. Le travail mené par François Clerc avec les militants de Peugeot commence également à s'ébruiter et contribue à légitimer la lutte contre les discriminations syndicales au sein de la CGT. Ce contexte « favorable » permet de lever les réserves de certains militants plus anciens et d'obtenir un vote positif au sein des commissions exécutives locales et fédérales.

> *« L'exemple de la CNPE nous a aidé, quelques années avant on n'aurait pas eu l'accord de la commission exécutive » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)*

Pour autant, la section commence d'abord par tenter de régler le problème par la voie de la négociation, ce qui n'aboutira pas. Le Ministère de la défense ne souhaitant ni reconnaître le fait discriminatoire ni même en discuter.

> *« Bon il y avait quelqu'un qui était motivé pour prendre ce dossier, Erwan, et puis l'histoire d'un autre procès des travailleurs de l'état, on avait des préalables sur la CNPE où l'un de nos homologues là-bas avait mené un dossier, des gens que l'on côtoyait dans notre FD dans les réunions, avec une belle victoire avec dédommagement intégral et reprise de carrière… ça faisait envie. Au début, il a aidé Erwan à tirer les premières pistes et chercher les premiers éléments car on peut avoir un ressenti sur la discrimination et après il faut la mesurer et faire valoir cette unité de mesure. C'était Rhône-Alpes qui nous a un peu initié là-dessus. Quand on vu après le premier débourrage des éléments que ça valait le coup, on a décidé de lancer l'affaire avec les démarches juridiques et politiques avec le Ministère de la Défense. On a eu une fin de non-recevoir, c'est le Ministère de la Défense, ils ne sont jamais en faute… Ils ont balayé le truc d'un revers de main, vous êtes bien gentil mais au revoir. On avait décidé de poursuivre. On avait une possibilité de négociation à l'amiable, cela n'a pas été possible… »* (Fabrice, ancien permanent CGT)

Un cadrage collectif du droit

Contraint d'opter pour l'action juridique, la section CGT s'astreint à un travail de cadrage du sens de l'action engagée, cherchant d'abord à éviter tous conflits potentiels liés aux sommes financières en jeu.

> *« Tous les mecs qui ont été mis dans la machine avaient comme principe, on gagne c'est bien, on perd, on s'en fout. Il y avait cette démarche-là. Je voulais m'assurer qu'on allait éviter le problème*

de pognon, avec des sommes de 10000 euros, ça gangrène un peu le truc. On avait l'expérience de la CNPE avec des mecs qui ont gagné des milliers d'euros et ça a créé des problèmes dans le syndicat. A la limite tout le monde gagne un euro et le reste va au syndicat. J'exagère le propos, mais c'était cette philosophie-là » (Erwan, permanent syndical CGT)

Au-delà de la recherche de réparation pour des cas individuels, l'action menée par la CGT traduit une forme de collectivisation du droit qui vise la reconnaissance d'un principe de traitement égal pour l'ensemble des militants et puisse éventuellement aboutir à la signature d'un accord.

« On ne voulait pas que ce soit détourné comme une recherche de privilège… ce qu'on cherche c'est un traitement d'égal à égal, juste, à partir du moment où on assume un mandat syndical il est pas normal que l'on soit sanctionné, à l'inverse surtout pas être favorisé, mais pas désavantagé non plus. Au-delà du fric c'est l'aspect politique des choses qui nous intéressait ». (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

« J'ai découvert le domaine du droit, c'est pas un syndicalisme de rapport de force c'est vrai, mais ça permet de faire avancer des pions, ça permet de mélanger les droits individuels et de les porter à l'intérêt collectif, si tu prouves qu'on t'a pas embauché parce que tu es une nana à lunette ça veut dire que toutes les nanas avec des lunettes vont pouvoir être embauchées. C'est important pour la CGT car ils avaient assimilé le combat juridique à des combats individuels, on peut utiliser le droit à des fins collectives. On est parti de l'idée que ça ne valait pas le coup de travailler que sur le passé, car on voulait faire reconnaître la discrimination maintenant, on voulait un accord de droit syndical, une charte qui fasse qu'il n'y ait plus de discrimination, pas que les mecs soient reconnus… » (Erwan, permanent syndical CGT)

De manière intéressante, ce cadrage collectif du droit permet à l'équipe CGT de gérer le passage d'une culture de gestion des conflits (Hoffmann, 2003) plutôt centrée sur le rapport de force, la grève et éventuellement la négociation à un ensemble de répertoires d'action plus hétérogène, incluant le recours au tribunal. Cette extension des moyens et du domaine de la lutte est en grande partie liée à l'attitude formaliste et défensive de l'employeur qui n'a à aucun moment souhaité traiter ni même reconnaître la question du retard de carrière des militants. Les militants CGT et l'avocate sont fréquemment revenus sur cette fin de non recevoir de l'employeur qui s'est traduit aussi par une absence lors des audiences. Paradoxalement, si la section CGT de Cherbourg a cherché avant tout à « faire jurisprudence », l'action qu'elle a menée a peu été relayée par les autres syndicats CGT des autres sites.

Et vous n'avez pas eu de cas ailleurs dans l'entreprise ?

« Dans la CGT, on est parfois mal organisé et on a des conceptions différentes de ce qu'est la discrimination syndicale. Je pense qu'à Cherbourg on a eu la chance d'avoir deux trublions qui ont amené le débat… Depuis il y a d'autres établissements qui ont vu ce que l'on a fait, c'est tracé au niveau de la FD. On a été un peu en avance à Cherbourg. C'est un sujet qui a été compliqué à aborder au niveau de la FD aussi. On fonctionne chacun sur notre site. On a un collectif dans l'entreprise, mais statutairement cette commission n'existe pas. La structure syndicale qui est censée représenter une coordination c'est la commission exécutive de la fédération, mais c'est à l'échelle de l'ensemble des ouvriers d'état » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Si le soutien de la fédération a été essentiel dans la prise en charge du dossier juridique, la mobilisation du syndicat CGT de Cherbourg est indissociable de l'engagement d'Erwan et de Nicolas, le second apportant au premier le soutien technique dont il avait besoin. Siégeant dans la commission d'avancement et pouvant par la même faire le constat récurrent du retard à l'avancement des militants CGT, ce sont eux qui ont non seulement porté le dossier au sein du syndicat, mais ont également trouvé un avocat et enrôlé la fédération pour obtenir un

soutien politique et financier. Le soutien de François Clerc, tant dans le choix de l'avocate que de la méthode utilisée a constitué un point d'appui essentiel pour les deux militants.

Erwan : entrepreneur de cause

Erwan entre aux arpettes en 1985, dans la filière ingénieur-cadre. Il y reste un an et on lui propose de suivre plutôt une formation d'électricien. Après deux ans dans l'atelier à bobiner des moteurs, il intègre le service « bruits et vibrations » en catégorie 5. « *Ca m'a vraiment intéressé, on est dans le sous-marin. J'étais la petite main. Une fois que cette étape est terminée pour le sous-marin, fin du bateau, fin de la discrétion acoustique, une valise de mecs qui se barrent. Chacun cherche du boulot ailleurs, moi je ne sers à rien. Je voyageais beaucoup à l'époque. Donc ils me disent casses-toi. Je commençais à faire du militantisme, j'étais dans la commission avancement* ». Son père était délégué central chez Alcatel et est élu local. « *J'ai été baigné là-dedans. Ça s'est fait naturellement, en sachant que je suis un peu méfiant vis-à-vis des appareils, il en faut, mais ça m'emmerde qu'il en faille. Partant de ce principe-là les gars de la CGT étaient plus rigolos qu'à la CFDT, des mecs que je retrouvais dehors à faire le con, c'était un milieu que j'aimais bien, j'étais un peu branleur à l'époque* ».

En 1996, Erwan est muté à l'entretien, avec Joël, « *où on mettait les gueules cassées. Ils nous qualifiaient comme ça, et les 10 qu'on était, on avait un caractère de con, mais avec des convictions, certains CGT d'autres non syndiqués. Ça a été ma formation principale. Des mecs qui avaient des idées. Ça se frittait mais on y allait, et bonne ambiance, chacun faisait son taff c'était des bons, j'ai découvert la valeur travail, les chefs avaient besoin d'eux, ils connaissaient toutes les machines par cœur, ils avaient un pouvoir sur les chefs, ils avaient besoin d'eux* ». Au bout de quelques années, Erwan est élu à la commission exécutive du syndicat. « *En tant que CGT dans les électriciens, c'était une denrée rare, ils sont plutôt CFDT, c'était intéressant d'avoir un mec comme moi pour la CGT* ». Il met 12 ans à obtenir sa classe 6. C'est le dernier de sa promotion à l'obtenir, mais il ne se juge pas discriminé. « *Je ne supporte pas la hiérarchie, je ne suis pas très facile à manager et comme je me barre tout le temps en vacances, avec du sans solde, j'ai un parcours un peu particulier* ». Au moment de la privatisation en 2003, il se retrouve « *naturellement* » sur les listes électorales, élu DP et au CHSCT. « *J'étais déjà bien embringué dans la CE, les anciens qui étaient au PC partent en retraite et des nouveaux arrivent et moi j'adhère. Mon intérêt pour le syndicalisme a été total, j'ai découvert plein de matière, tout m'intéressait, la relation à l'employeur, ce qu'on pouvait apprendre, les gens qu'on pouvait rencontrer…* ».

Il est à mi-temps. « *Ma fonction de réparateur fait que mon patron s'en fout tant que la machine marche à la fin de la semaine, mais au bout d'un moment cela le fait de moins en moins, de plus en plus de réunion et j'en fais de plus en plus* ». Et puis, « *j'ai des problèmes car mon chef me retire des primes, j'affiche mes primes dans l'atelier, il me courre après… mais c'est pas de la discrimination syndicale, c'est parce que je fais pas ce qu'il me dit, je paye ma liberté. J'avais l'expérience de mon père qui en a pris plein la gueule, genre si tu fais ton branleur en étant syndicaliste tu prends une claque et c'est normal… mais je n'avais pas cette vision du syndicalisme, pour moi c'était justement pas faire le branleur, c'était d'avoir du fond de façon à avoir des arguments et connaître ton dossier* ». *Son travail dans la commission d'avancement le passionne. Suite au décès d'un collègue, il reprend la main et crée une commission paritaire avec 3 femmes. Il clarifie les règles et détermine que tous les 7 ans, on a le droit de changer de catégorie. Et « c'est de là que me vient l'idée de travailler sur la discrimination. Les élus étaient considérés comme une sous-merde, ils ne pouvaient passer qu'à l'ancienneté. Je me dis, c'est pas normal, il faut qu'on regarde tous nos mecs et leur avancement de carrière. Dans les années 2003-2004, on commence à regarder les primes, les horaires de réunion, les heures supplémentaires, je fais des demandes de remboursement à la DRH, ça ne se faisait pas* ».

Convaincu qu'il va devoir lutter contre des « *mentalités* » fortes et partagées sur le fait qu'un bon militant syndical est forcément quelqu'un qui doit en baver et qu'il est normal qu'il n'ait pas d'avancement car il fait du syndicat parce que cela lui plaît, Erwan commence « *par faire des tracts, faire la pression sur ceux qui gèrent l'avancement pour dire que c'est un acte répréhensible*

au niveau pénal ». Il commence aussi à « *structurer ses dossiers* » et à s'appuyer sur son mandat fédéral pour ouvrir des portes. Il est en effet élu dans le collectif qui s'occupe des ouvriers sous statut d'état au sein du Mindef (Ministère de la défense). Dans ce cadre il est ultérieurement désigné pour participer au conseil de discipline du Ministère.

En 2012, il devient membre du collectif juridique confédéral CGT. « *Ma fédé n'était pas chaude, c'est la culture coco. Quand ils sont à la fédération, il y a un arrangement avec le Ministère qui s'applique pour pas qu'ils perdent leurs droits, ça s'applique en haut de la barrière et les autres on s'en fout* ». L'ancien secrétaire du syndicat de Cherbourg, de la même génération que lui, est maintenant à la fédération, mais « *c'était pas facile, les décisions se prennent de manière collégiale* ». « *La justice est une justice de classe qui demande du pognon, j'avais bien compris ça. Je ne voulais pas mener un combat sur la discrimination parce que c'était un sujet à la mode, ou parce que j'avais fait un caprice. Il fallait qu'on nous soutienne, tout est priorité dans le syndicalisme, l'amiante, les salaires…. la discrimination, se défendre tout seul…. Ah ouais d'accord vous utilisez le syndicat pour vous défendre tout seul…. Il faut aussi en passer par là. Pour éviter de le voir comme ça il fallait que je le fasse partager à la CE, à la FD. Je voulais inscrire ça comme une démarche, que ça intègre nos textes de congrès. Il faut que ce soit un acte politique, c'était pas l'idée d'aller sauver 3 mecs, mais de faire en sorte qu'on arrête la discrimination syndicale au sein de l'arsenal. C'était un mode de vie. Si on veut arrêter la défection syndicale, montrer un exemple différent, si on veut prouver qu'on ne va pas à la piscine… il faut un rouleau compresseur. Ca coûte cher, il faut que la FD soit d'accord, que ce soit pas un coup de Cherbourg* ».

Il s'appuie sur François Clerc et réussi à convaincre la FD, *« mais c'était chaud, ça nécessitait vraiment ce que je juge comme une révolution. L'acte juridique au service de la défense des intérêts d'un syndicaliste »*. Il met du temps et bénéficie de certains concours de circonstances, *« le cas Rabier-Figeac…, les libertés syndicales sur la place de Cherbourg, un mec qui a été accusé de taper un flic pendant une manif contre la fermeture de l'hôpital maritime… ça a fait de la publicité sur ce qu'est la criminalisation de l'acte syndical. Ca a participé aux consciences, à faire penser que je n'avais pas tort, mais ça semblait tellement énorme le mur à franchir, ça fait 100 ans dans mon syndicat que le syndicalisme n'a jamais pris l'action juridique* ». Il commence à monter les dossiers et découvre qu'il y a un service juridique à la confédération et assiste à une conférence sur la discrimination. « *On était pile poil dans le timing… on a été porté par ça* ». Avec un de ses collègues, il trouve une avocate et commence à construire son action et à découvrir toutes les potentialités du droit. Parallèlement, il « bénéficie » d'une aventure parallèle : « *le divorce avec ma femme, un truc de maboule, ça m'a formé, les procédures juridiques se ressemblent, j'ai tellement écrit que je savais comment faire. Mon expérience personnelle m'a emmené dans le droit* ». Depuis 2006, Erwan est à temps plein au syndicat en tant que membre de la CE et puis plus récemment secrétaire du syndicat. Il est élu au CE et toujours élu à la commission d'avancement des ouvriers sous statut. Son cas ne fait pas partie du panel des discriminés, mais il a consacré une grande partie de son énergie à construire et instruire ce dossier, soutenu par un de ses collègues « rigoureux ».

3. Une stratégie judiciaire minutieuse, mais risquée

Un travail « scientifique » de constitution des panels

Conscients des risques juridiques liés à la constitution des panels, selon la méthode Clerc, Erwan et Nicolas ont été particulièrement vigilants au choix des plaignants, excluant tous les militants dont le retard à l'avancement aurait pu s'expliquer par d'autres causes que leur militantisme CGT. Ainsi, tous les militants sélectionnés ont suivi des formations, obtenu des médailles et passé les essais nécessaires à l'avancement avec succès quand ils ont été autorisés à le faire.

> *« Au départ on avait étrillé un peu tout le monde, on avait 50 cas, mais on a voulu que ça rentre dans des critères chirurgicaux, on avait étudié ce qui se passait dans les prud'hommes dans le civil, pour ne pas se voir opposé des arguments qui auraient pu nous mettre en porte-à-faux, des gens qui auraient refusé d'avancer ou en longue maladie, donc on avait des gars qui étaient peut-être encore plus discriminés, mais dont on a retiré les dossiers dans un esprit juridique, ce qui a aussi posé des soucis… »* (Erwan, permanent syndical CGT).

Par un travail minutieux de reconstitution des carrières sur les bases des archives du syndicat relatives à la commission d'avancement dans laquelle ont siégé bon nombre de militants CGT, Erwan et Nicolas ont reconstitué des courbes moyennes de carrières permettant de montrer le retard des militants CGT.

> *« Erwan et Nicolas ont mis tous les éléments sur le papier, fait des tableaux sur les membres de la commission exécutive et ceux qui militent le plus. On a comparé par rapport à nos collègues. Au travers de la commission d'avancement, on a des listings, par recoupement et avec nos archives, on arrive à refaire l'historique de tout le monde si nécessaire. Ils ont fait des courbes par profession, en retirant l'avancement le plus lent et le plus rapide »* (Jean, militant syndical CGT, fait partie des plaignants)

Cette comparaison a été facilitée par le système de gestion des carrières propres aux ouvriers d'Etat (cf. encadré 4), en sachant que si des règles minimales de passage d'un échelon à l'autre et d'une catégorie à l'autre sont fixées (et varient selon les métiers), le rythme de passage dépend de l'appréciation de la hiérarchie qui présente les ouvriers (relevant du statut public) qu'elle propose de faire progresser lors des commissions d'avancement.

> « *Pour l'avancement, c'est les chefs d'équipe qui défendent leurs bonhommes, ils font un tri quand même. Tout le monde passe un certain temps dans chaque catégorie, ça choquait pas qu'on passe pas jusqu'à 9-10 ans. Après ça dépend des professions, les charpentiers avancent plus vite, c'était des gros groupes. Pour les chaudronniers 9-10 ans c'était pas choquant. Les électriciens étaient un peu entre les deux* » (Jean, militant syndical CGT, fait partie des plaignants)

Encadré 4 : Rémunérations, classifications et avancement des ouvriers d'Etat

Les ouvriers de l'Etat perçoivent un traitement brut, dont le montant est dicté par le groupe et l'échelon auxquels ils sont classés. Il existe une grille de salaire unique qui détermine le niveau de rémunération en fonction des différentes catégories et des échelons (extrait d'un tract CGT).

La progression de carrière conditionne l'évolution de la rémunération puisque c'est en changeant de catégorie et/ou d'échelon que l'ouvrier voit son traitement augmenter. Les ouvriers perçoivent une prime mensuelle de rendement qui rémunère la performance dans le poste dans une limite comprise entre 12% et 32% du traitement brut du premier échelon du groupe d'appartenance.

Les ouvriers de l'Etat sont répartis en 16 branches professionnelles, regroupant différents métiers. Ils relèvent d'une grille de classification unique qui se décompose en 7 catégories ou « groupes » : 4, 5, 6, 7 et Hors Groupe (HCA, HCB, HCC). Seuls certains métiers ont accès au « Hors Groupe ». Chaque groupe est composé de 8 échelons.

Le changement de groupe s'opère sur décision de la commission d'avancement, soit en passant un essai professionnel, soit au choix. Le passage d'un essai permet en fonction de la note obtenue et de l'ancienneté d'accéder aussitôt à l'échelon maximum du groupe supérieur. Le passage au choix est moins avantageux, il conduit au positionnement dans le groupe supérieur limité à l'échelon qui autorise une rémunération juste immédiatement supérieure à celle qui était perçue dans la situation antérieure. Le passage d'un échelon à l'autre s'opère soit à l'ancienneté soit au choix sur décision de la commission d'avancement.

Chaque année un budget est fixé par le Parlement qui se traduit par un quota d'avancement d'échelons et de groupe. C'est donc le Ministère qui fixe le budget et le quota des avancements possibles. L'entreprise peut proposer et négocier d'éventuels dépassements, mais elle n'est pas décisionnaire.

Fort de son expertise statistique, Nicolas a ainsi réalisé un travail titanesque de sélection et de filtres des dossiers. Le déroulement de carrière de chacun des ouvriers d'Etat discriminés a été comparé objectivement avec celle des ouvriers embauchés à la même époque (même année d'embauche, à plus ou moins 1 an et élargie à 2 ans dans les périodes de faible embauche), dans la même filière professionnelle, au même niveau de classification (groupe). Ont été retirés des panels l'ouvrier ayant eu l'avancement le plus favorable et celui qui a connu l'évolution de carrière la plus faible. Les panels retenus ne recensent qu'entre 8 et 11 comparants, mais « *on avait l'assurance qu'ils étaient strictement identiques à tous points de vue. C'est une donnée extrêmement rare dans une entreprise. Fabriquer un sous-marin est unique et oblige à une très grande spécialisation des métiers* » précise Erwan.

Encadré 5 : Les étapes du processus judiciaire

Juillet 2008 : Un des plaignants CGT de Cherbourg met en demeure le Ministère de réparer le préjudice qu'il a subit, soit le règlement de dommages et intérêts dont le montant s'élève à 18,214 euros et demande à être positionné au groupe 7, échelon 8.

Septembre 2008 : Le DRH du Ministère répond que les décisions en matière d'avancement concernant les ouvriers d'Etat sont depuis la convention conclue en 2006 avec l'entreprise de la compétence de l'entreprise et transmet sa requête aux responsables de l'entreprise.

Décembre 2008 : 10 ouvriers de l'Etat mis à disposition de l'établissement de Cherbourg de l'entreprise par le Ministère de la Défense saisissent le Tribunal Administratif de Caen et un ouvrier de l'établissement de Ruelle saisit le Tribunal Administratif de Poitiers. Leur action concerne des faits de discrimination syndicale qui portent préjudice à ces ouvriers dans le cadre du déroulement de leur carrière et donc de l'évolution de leur rémunération, pénalisés en raison de leurs activités syndicales pour le compte du syndicat CGT. La CGT est intervenant volontaire au soutien des demandes des requérants.

18 mars 2010 : Jugement négatif rendu par le Tribunal Administratif de Caen qui considère que la responsabilité de l'Etat ne pouvait plus être engagée pour les faits postérieurs au 1er juin 2003 et que la discrimination syndicale alléguée n'était pas suffisamment établie. En effet, la défense du Ministère, qui ne s'est jamais déplacé à l'audience, s'est principalement centrée sur le flou concernant les modalités d'avancement des ouvriers dispensés à temps partiel dont l'avancement ne dépend pas de règles de comparaison, mais de l'appréciation de son travail par la hiérarchie (donc d'un pouvoir discrétionnaire). Par ailleurs, le Ministère a toujours refusé de justifier les écarts et différences de traitement mise en évidence par les requérants. Contrairement à ce que préconise la loi, le Ministère refusera de prouver qu'il n'a pas fait preuve de discrimination dans l'avancement des militants (au choix ou via l'inscription au passage des essais), alors que ceux-ci ne se sont jamais vu reprocher de griefs.

1er décembre 2010 : Le tribunal administratif de Poitiers refuse d'admettre l'intervention de la FNTE-CGT et rejette la demande présentée du plaignant isolé du site de Ruelle à ce que l'Etat soit condamné à lui verser la somme de 8 617,03 euros en réparation du retard d'avancement dont il aurait été victime à raison de ses fonctions de représentation syndicale au cours de sa carrière. Compte tenu du fait que les demandes sont en seuil inférieur par rapport à l'appel, le plaignant saisit le Conseil d'Etat.

17 mai 2010 : Les plaignants font appel devant la Cour Administrative d'Appel de Nantes contestant les fins de non-recevoir opposées par le Ministère sur sa responsabilité dans l'avancement des ouvriers au titre du fait que les ouvriers d'Etat font bien l'objet d'une mesure de mise à disposition et qu'il s'agit donc d'une délégation de pouvoir et pas de responsabilité à l'entreprise.

19 juillet 2012 : La Cour d'Appel de Nantes rejette les requêtes de plaignants au titre d'une insuffisance de preuve pouvant laisser présumer une discrimination. Plus spécifiquement, les requérants n'établissent pas avoir bénéficié d'une progression de carrière moins rapide que la moyenne.

19 septembre 2012 : Huit dossiers Cherbourgeois sont déposés devant le Conseil d'Etat pour contester l'usage de la méthode de comparaison retenue par la Cour d'Appel de Nantes qui ne respecte pas la comparaison avec un panel d'ouvriers ayant une situation analogue au plaignant ne tenant compte ni de leur profession matriculaire, ni de leur profession d'emploi. Celui de Ruelle déposé auparavant est toujours en attente de jugement.

21 novembre 2012 : Le Conseil d'Etat rejette le pourvoi du plaignant de Ruelle et ce faisant rejette la responsabilité du ministre de la défense pour la période postérieure au 1er juin 2003.

20 novembre 2013 : Le pourvoi des plaignants de Cherbourg est également rejeté au motif que la Cour n'a pas fait d'erreur de droit dans l'appréciation d'une présomption de discrimination.

De nombreux obstacles juridiques

La longue carrière judiciaire du dossier porté par la CGT Cherbourg tient en plusieurs points que relate fort bien l'avocate en charge du dossier. Tout d'abord, le choix qu'elle fait, en accord avec les plaignants, de considérer qu'il s'agit du même employeur sur toute la durée et donc de saisir le Tribunal administratif pour mettre en cause la responsabilité du Ministère.

> *« La complexité dans ce dossier est qu'on a une population d'ouvriers d'Etat c'est ce qui faisait aussi le caractère innovant du dossier et notre talon d'Achille… La difficulté est qu'il s'agit d'une entreprise filialisée depuis 2003, avant c'était un service du Ministère de la défense, et que les ouvriers ont une carrière tronçonnée. Nous on a considéré que les ouvriers avaient toujours un et un seul employeur et ne pas couper en deux la carrière, ce qui ne facilite pas la preuve de la discrimination car on coupe les courbes et les responsabilités. On s'est dit que la meilleure voie était d'aller devant le juge administratif contre le Ministère, on avait mis dans la cause pour information l'entreprise. On a saisi deux tribunaux en même temps, Poitiers pour un militant isolé et Caen pour les dix de Cherbourg. A Caen, ils n'ont pas convoqué l'entreprise considérant qu'on ne demandait que la condamnation du Ministère. A Poitiers, l'entreprise a été convoquée, mais a écrit pour être mise hors de cause. On a perdu. Après on a buté sur la défense du Ministère consistant à dire après 2003, c'est pas moi et avant je refuse de me justifier car je n'ai pas à le faire. Aucun avocat en face, jamais. On se plante devant les deux cas. A Poitiers pas d'appel possible car les demandes sont en seuil inférieur par rapport à l'appel donc Conseil d'Etat direct. A Caen on est renvoyé devant la cour d'appel de Nantes »* (avocate)

Ensuite le dossier a pâti de l'investissement discontinu de la Halde, qui après avoir mené enquête et tenté une médiation auprès de l'entreprise n'a pas donné suite, pour ensuite ré-intervenir en faveur de la défense, mais trop tard.

> *« On avait saisi la Halde, elle a mené une enquête et puis a planté le dossier en cours de route. Le Ministère n'avait pas répondu à la demande de médiation. Ca a joué en notre défaveur. On les a ré-interpellé. Ils avaient trop de travail, dossier compliqué. Ils ont réactivé le dossier et mis un avocat »* (avocate)

Surtout, l'essentiel des débats a porté sur l'administration de la preuve, comme dans la plupart des procès pour discrimination syndicale (Chappe, 2011). Si la validité de la méthode de comparaison n'a jamais été mise en cause par le Ministère (qui d'ailleurs l'instituera dans l'instruction de mai 2008), la construction des panels, jugés trop restreints, a été fortement critiquée lors du jugement en appel à Nantes, sans que l'employeur ne fournisse jamais de données contradictoires.

> *« Ce que je retiens de cette expérience c'est l'effort qu'on demande aux non professionnels de démontrer leur discrimination et le peu d'effort qu'on demande à des professionnels pour montrer qu'il n'y en a pas. On nous a opposé le fait de prendre un panel trop petit. Moi j'ai fait la petite main, les dossiers, les tableaux excel, on a dû prendre du temps en plus de la commission avancement. On a voulu mettre en œuvre la méthode. On se retrouvait avec 200 comparants, sans informations sauf celles qu'on avait archivées. Pour chaque comparant il fallait remonter au début de sa carrière… avoir toutes les infos. On avait beau avoir une démarche scientifique…. On avait appliqué des filtres successifs : l'année d'embauche, la même catégorie professionnelle et l'âge. On a eu plein de cas différents selon les dates d'embauches, certains qui avaient fait des formations qualifiantes… Donc on a resserré le panel. C'était difficile de trouver tous ces chiffres, l'historique, retirer les retraités, ceux qui sont morts »* (Nicolas, ancien militant CGT)

Malgré l'argumentation de l'avocate sur la spécificité et l'hétérogénéité des professions dans l'entreprise par comparaison avec les autres métiers de même catégorie au sein du Ministère, le juge saisit mal la différence et considère que les carrières des plaignants peuvent être comparées avec un panel plus large.

« On va devant la Cour d'Appel de Nantes avec la Halde et le rapporteur considère que nos panels sont trop restreints. Si on enlève le filtre d'emploi et qu'on prend tous les ouvriers d'Etat embauchés la même année seuls deux des plaignants sont peut-être discriminés. Je reprends la parole et explique l'hétérogénéité de cette population. On a des carrières que l'on ne peut pas comparer même dans les emplois techniques avec des pentes de progression différentes. Le juge administratif connaît mal les ouvriers d'Etat, les regroupements de fonctionnaires sont moins hétérogènes » (avocate)

Cette décision aboutit à la disqualification de huit des plaignants de Cherbourg et ne donne raison (pour la période *ante* privatisation uniquement) qu'aux deux plaignants les plus jeunes, Fabrice et Emmanuel, dont la discrimination est particulièrement évidente, compte tenu de leur jeune âge quand ils sont devenus permanents syndicaux. Le cas de Fabrice est particulièrement évident, car il mettra 15 ans pour passer de la catégorie 5 à 6, là où la norme est plutôt autour de 9 ans. Son cas entraînera dans la foulée celui d'Emmanuel qui a mis 12 ans pour changer de catégorie.

« Mon cas était plus facile que les autres. J'étais plus jeune. Les copains étaient plus âgés, la prise en compte de leur carrière était diluée avec les autres. Moi c'était sur 15 ans, donc c'était plus facile » (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

« C'est un panel large. Nous, on dit on compare des serviettes avec des serviettes, des torchons avec des torchons, on finit sur un petit panel. Le juge dit non je ne veux pas de petit panel car bidouilles… donc on prend le grand panel. Pour Fabrice et Emmanuel qui sont rentrés jeunes, même avec un grand panel, ils sont quand même discriminés. Pour les autres cela me marche pas, même avec le soutien de la Halde qui montre que les 10 cas qu'on présente sont discriminés » (Erwan, permanent syndical CGT)

Dépitée par cet échec qui sera confirmé par la décision du Conseil d'Etat en 2012, l'avocate propose de saisir à nouveau le juge administratif contre l'entreprise, cette fois. Mais le jugement du Conseil d'Etat sur le cas isolé de Poitiers qui n'avait pu aller en Cour d'Appel tombe et statue que le Ministère ne peut être tenu pour responsable pour la période d'après 2003 (cf. encadré 4). Cette décision conduit à couper la carrière professionnelle des plaignants en deux (avant et après 2003).

« On nous a donné tort sur le fait que le Ministère serait responsable après 2OO3, la conduite de la carrière relevant de l'entreprise même si le Ministère restait payeur-employeur. Sale jugement, mais l'avocat au Conseil d'Etat dit que le Conseil d'Etat a du mal à mettre la main dans le cambouis et a contrôlé la motivation des premiers juges »

Des mesures compensatrices

Ce jugement conduit l'avocate à penser que le juge administratif ne pourra pas « résister » à la décision du Conseil d'Etat. Entre-temps l'entreprise a reclassé la plupart des plaignants qui ont obtenu une voire deux catégories supérieures. Ce succès est lié aux négociations menées en parallèle par le syndicat avec la Direction du groupe comme dans le cas de Fabrice ou plus simplement avec la hiérarchie intermédiaire dans le cas de Jean.

« A l'époque je n'étais encore pas passé en groupe 6. On me disait que j'étais entré trop tôt dans une permanence syndicale. J'ai commencé à 24 ans. J'ai bossé 5 ans… donc c'était le super argument de direction… J'ai dû faire 15 ou 16 ans en classe 5, c'est le double des autres. J'ai arrêté d'être permanent en 2008, j'avais 36 ans, je suis resté 12 ans permanent. A la fin ça s'est débloqué, ils voyaient bien que la situation était criante, parce que nos délégués centraux sont intervenus auprès de la DRH centrale de l'entreprise. J'étais en négociation centrale avec la direction sur l'accord d'entreprise et le délégué central est intervenu « tous les jours vous l'avez en face de vous, vous ne pouvez pas dire qu'il ne travaille pas… ». Il y a eu une intervention des rangs supérieurs de l'établissement de Cherbourg. Le cas était déjà connu au Ministère avant le procès,

c'était en 2003. Ils m'ont mis en classe 6. On était en phase de transition. Je suis resté 4 ans en classe 6. Pour eux le retard ils ont fait une croix dessus. Fin 2008, j'ai repris le travail sur les travaux effectifs et un an après je suis passé en classe 7 » (Fabrice, ancien permanent syndical, fait partie des plaignants)

« Au début on voulait un arrangement à l'amiable, on voulait que les copains passent. Je suis allé à la commission de Jean, sur son EEA, c'était quand même indiqué, bonnes soudures mais pas assez présent du fait de son temps syndical. Il fait du 48, il était très catalogué, sa position, il était bien connu comme militant. Dès qu'il y avait une action, on appelait ça délégué d'atelier, c'était pas une fonction officielle, mais c'était lui qui remontait les problèmes. Il n'y a pas de règles générales sur la discrimination, ça dépend du chef, c'est des mentalités qui ont changé. Certains cadres sont plus formés là-dessus et ils font attention. Mon chef est réglo car je ne suis pas payé sur son compte quand je suis absent. Mais on peut tomber sur un chef hostile qui est dans un autre syndicat ou qui n'est pas sensible du tout au syndicat. C'est moi qui suis allé voir le chef d'entité de Jean pour demander son avancement. C'était mon objectif. J'y suis allé avec la courbe. Je sais qu'il aime les supports, la CFDT le fait. « Tu es en train de me dire qu'il est discriminé, Ok mais j'ai pas apprécié qu'il ne me prête pas la sono de la CGT…. » Il a eu son avancement. C'est arrivé sur 4/5 cas. Du fait que ça marche, on nous l'a reproché au tribunal et considéré que le cas était résolu » (Nicolas, ancien militant CGT)

Ces reclassements joueront en défaveur du dossier juridique, comme l'explique Erwan :

« On est parti en revendiquant une période de discrimination de 1985 (le plus vieux cas) à aujourd'hui. Donc en faisant cela, nous ignorions volontairement la cassure de 2004 qui privatisait DCN à hauteur de 25%. Nous considérions que la hiérarchie n'ayant absolument pas changé, nous pouvions assurer que rien n'avait changé. Et comme pour prouver une discrimination il faut remonter le temps, il s'avérait plus explicite de démarrer au début pour que la méthode CLERC soit éloquente. Quand tu casses ta période de discrimination en 2, le sinus du triangle qui permet de montrer la différence de traitement est forcément plus petit. Par exemple, personne n'a jamais pu démontrer une discrimination sur un déroulement de carrière d'1 an. Ceci pour avant 2004. Et pour après, DCNS savait bien que les dossiers étaient béton donc ils n'ont pas pris le risque de faire perdurer la discrimination. Ils ont reclassé les copains dès que nous avons officiellement déposé les dossiers devant les tribunaux. En coupant la période de discrimination en 2, on repartait de zéro en...2004 ! Et re-belotte ! Et c'est là que c'est dégueulasse, que le jugement est faux ! En remettant les compteurs à zéro en 2004 le triangle ignorait la période de non avancement subie avant 2004 et en plus nous n'allions pas changer les comparants sinon c'est nous qui aurions triché. Et en reclassant les copains, on s'apercevait que la discrimination subie s'effaçait relativement, du moins la différence n'était plus aussi marquée avec les comparants d'un panel ultra précis. Et le comble est que le juge a subodoré que le petit panel était le signe d'une volonté de tricherie, soit exactement le contraire de la philosophie de notre démarche de comparaison !!!! Cette arnaque du jugement est induite dans les jugements à partir du moment où tu comprends que notre méthode pour montrer la discrimination était basée sur le temps... » (Erwan, permanent syndical CGT)

De même, si la bataille judiciaire a eu pour effet d'aboutir en 2008 à la modification de l'Instruction Ministérielle relative à l'avancement des ouvriers d'Etat, suite à une période de négociation d'un an, ces nouvelles dispositions ont également joué en défaveur de l'action judiciaire menée par les plaignants de Cherbourg. Comme le souligne Erwan, cette « internalisation » du droit (Edelman, 2011) est positive pour la cause de la discrimination syndicale car elle améliore les dispositifs de prévention, mais elle a pénalisé les dossiers juridiques en cours.

« En modifiant l'instruction, le Mindef donnait au juge, le signe fort que s'il avait discriminé avant 2004, dans tous les cas, il répondait à une instruction (donc pas hors la loi) et qu'en tout état de cause, aujourd'hui, il avait bien pris conscience des inconvénients de ce qu'il avait précédemment écrit puisqu'il modifiait l'instruction... On condamne moins quand l'accusé est de bonne foi... Ces modifications sont très bien car elles montrent que nous avions raison mais si on parle strictement

d'un point de vue juridique, pour les dossiers en cours à l'époque...ça les a handicapé : l'accusé n'était pas vraiment mauvais... C'est tacite » (Erwan, permanent syndical CGT)

De manière intéressante, dans le cas de Cherbourg, les succès obtenus par la voie de la négociation ont contribué à fragiliser la stratégie judiciaire des plaignants, ne permettant qu'une réparation limitée. Si la plupart des plaignants ont été reclassés, le retard accumulé dans leur carrière n'a pas été reconnu et seuls deux d'entre eux ont obtenu une compensation financière pour une partie du préjudice subi.

4. Une victoire symbolique, mais limitée ?

Pour la plupart des plaignants reclassés, le changement de catégorie a été perçu comme une juste réparation et une reconnaissance de leur discrimination. Certains font même valoir le caractère assez exceptionnel de cette re-classification dans un contexte de restriction des espaces de carrière pour les ouvriers d'Etat.

« Je le vis comme une reconnaissance. Le Ministère de la défense a été reconnu coupable jusqu'en 2004, il n'y a qu'une partie de mon préjudice qui a été reconnu. Même si après le retard s'accumule. Pour mon cas, on a réclamé 21000 euros, mais je n'y suis pas allé pour ça. J'ai eu 8800 euros ». J'ai dû passer en 7 en 2007-2008. Il fallait bien qu'ils me fassent avancer. On avait commencé à négocier avec DCN avant la procédure. On avait rencontré le DRH central. Ils nous ont passé en 7. C'est l'époque où ça c'est un peu durci car il y avait moins de place pour passer en 7, on arrivait de moins en moins à réparer les injustices. » (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

Si la bataille juridique menée a été perdue, certains des points de litige ont néanmoins évolué, notamment le cas des militants qui ne sont pas détachés à 100% et qui n'étaient donc pas concernés par un avancement à la moyenne.

« Oui quand même, ça a permis d'en parler un peu plus. Après il y a la question des gens qui sont à mi-temps ou plus… Ceux qui sont détachés à 100%, leur avancement se fait différemment, il se fait à la moyenne de l'établissement, bon on n'est pas d'accord sur la méthode, mais bon. Et puis ceux qui sont presque à 100% par heures de délégation, la direction considérait qu'ils devaient quand même avancer comme leurs collègues, pris sur le quota de leur atelier et les responsables d'atelier disaient qu'ils ne les voient jamais, et ne peuvent pas les juger, ils se rejetaient la balle avec la direction. Là ça s'est amélioré, il y a eu une action du siège, leur avancement est traité différemment. Après tout dépend à quel âge les gens prennent un détachement » (Jean, militant syndical CGT, fait partie des plaignants)

Pour autant, cette re-classification n'est pas la preuve d'une reconnaissance de la discrimination subie puisque le retard de carrière n'a pas été pris en compte, sauf pour les deux plaignants qui ont gagné en justice et ont donc reçu une compensation financière.

« Aujourd'hui on est en stand-by. Le fait qu'on s'organise sur ce sujet, quelques copains ont eu une remise à niveau, mais ce n'est pas la reconnaissance de la discrimination. Il y a des gens qui ont fini par avoir un avancement 10 ans après tout le monde, les 10 ans perdus ils ne les rattraperont jamais. Forcée et contrainte, la direction a lâché pour tout le monde » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Nombreux sont les militants, y compris non CGT, à faire le constat d'une difficulté à mener de front carrière syndicale et carrière professionnelle.

« Je n'ai jamais eu de mauvaises appréciations, je n'ai pas eu de problèmes d'évolutions. Même après 2003, je n'ai pas eu ce souci. Ça n'a pas été pénalisant pour moi, je ne dirais pas ça pour des gens qui viennent d'être embauchés et qui n'ont pas notre vécu, on sait qu'il ne faut pas nous emmerder. Je fais le distinguo entre mon expérience personnelle et des collègues qui se lancent

aujourd'hui et qui ont plus de difficultés, on leur dit que ça prend du temps, ce n'est pas forcément compatible, que telle évolution ne sera pas possible…. » (Pierre, permanent syndicale UNSA)

La volonté de la Direction des relations sociales de professionnaliser les syndicalistes en les envoyant en formation à Sciences Po ne modifiant en aucun cas la valeur attribuée au fait syndical par la hiérarchie dans l'entreprise.

« Non moi je verrais plus la question sous l'angle des bâtons dans les roues pour le quotidien, de non prise en compte du fait syndical dans l'activité des personnes, quand on vous dit « ton association t'es gentil, tu fais ça en dehors des heures de bureau ». « Mon association c'est une réunion du CE » et là il y a un manque de participation de la nouvelle direction avec une méconnaissance des gens mais aussi une vraie volonté… Je prends l'exemple d'un jeune ingénieur qui à peine la chose connue de son engagement syndical sa jeune RRH lui demande s'il a des problèmes avec sa hiérarchie. C'est un état du quotidien, on a dû y regarder deux fois avant de lui proposer un poste, il est en potentiel de discrimination pour des postes futurs et on ne fera rien pour l'aider à adapter son temps de travail pour faire ses activités syndicales. La discrimination d'aujourd'hui c'est ça avec des gens qui refusent le fait syndical, avec des anciens de Thalès… On a affaire à des gens qui n'ont pas 40 ans et qui ont tous été formés par des gens qui leur ont dit que le syndicaliste est un vilain Bolchévique avec le couteau entre les dents. Ils ont un logiciel du XIXème siècle » (Eric, permanent syndical CFE-CGC)

Cette formation est à la fois critiquée par certains car elle ne s'adresse qu'aux syndicalistes (et pas aux responsables RH) ce qui ne joue pas en faveur d'une amélioration des relations sociales et par d'autres car elle vise précisément à professionnaliser les syndicalistes et à les convertir aux logiques de l'entreprise.

Que pensez-vous de la démarche avec Sciences Po ?

« Je suis très partagé, mon entreprise fait beaucoup de communication dessus. Dans l'esprit, on ne va pas critiquer que l'entreprise donne accès à des formations à ces syndicalistes, mais je regrette l'aspect communication et l'effet pervers de la professionnalisation des syndicalistes. Je reste persuadé qu'on est loin de l'intention louable. Il y a une obligation légale, mais au travers de ça ils cherchent à professionnaliser leurs interlocuteurs. Dès lors que l'on forme quelqu'un à la difficulté de la mise en place de budget… on lui fait comprendre ce que pourrait représenter une augmentation de salaires, mais je ne fais pas confiance à notre entreprise sur la présentation de ses comptes…elle nous arracherait presque des larmes tous les ans avec 200 millions de marge brute annuelle.. Quand la direction fait 70 millions de chèque aux actionnaires c'est autant qui ne va pas dans les salaires. Quand il y a un déséquilibre sur la répartition des richesses, on ne peut pas accepter ça. Moi ça m'arrive de jouer avec ça, de dire ben non, ce que vous me dites j'ai pas envie de le comprendre, vous êtes DRH, vous avez fait des études, moi pas, je ne comprends pas, je veux ça. C'est une force et au nom de quoi je ferai cet effort. Est-ce qu'ils font l'effort de reconnaître ma revendication ? Je trouve que cette obligation légale de former bénéficie plus à l'employeur. On est en train de fabriquer des professionnels des IRP, on est plus dans le cas du gars qui monte sur le bidon pour rassembler les gens. Se limiter à la simple discussion dans les IRP, ça profite à la direction. On est pas tous d'accord ici » (Paul, permanent syndical CGT, fait partie des plaignants)

Pour autant, la plupart des militants qui ont effectivement suivi cette formation se sont pleinement investis dedans, y compris Erwan venu tester le dispositif pour la CGT. Presque tous ont été certifiés et en ont tiré une grande fierté. Certains déjà bien formés par leur organisation syndicale n'ont pas apprécié l'ensemble des modules, notamment ceux relatifs à la gestion du temps qu'ils avaient déjà suivi ailleurs. Contrairement à d'autres entreprises, cette formation n'a pas permis un effacement des appartenances syndicales, ce que regrette notamment la direction, la CGT ayant une place toujours un peu à part dans le groupe.

Une reconversion professionnelle impossible ?

Cela dit, qu'il s'agisse des effets de cette formation ou plus généralement des dispositifs négociés dans l'entreprise, la question du retour au travail et de la valorisation des compétences acquises par la voie syndicale reste un problème non traité. La plupart des organisations syndicales interviewées nous ont fait part de la difficulté de leurs anciens permanents à réintégrer le travail à 100%. Parmi les exemples de militants ayant réintégré le travail que nous avons rencontrés, ceux qui ont des compétences techniques se sont plutôt vus proposer de reprendre un poste ouvrier dans un contexte de «pénurie » d'ouvriers formés (rappelons que les écoles de formation ont fermé en 2000).

> *« Ils ont un charpentier sous la main. Il me reste 15 ans de carrière, si je veux bouger c'est maintenant. Mais j'aime mon métier, même si c'est usant. Vous êtes à genoux, vous pouvez travailler 6 heures les bras en l'air. Le bord est fatigant. J'ai acquis des compétences, prise de note, bureautique…, mais cela ne les intéresse pas. Ils sont en pénurie de bons ouvriers, même si je suis moyen, ils en ont un sous le coude… Notre profession ne veut pas nous laisser partir »* (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

Rares sont ceux qui ont réussi à changer de filière, même après un bilan de compétence, et dans tous les cas le poids du stigmate « CGT » a continué de peser sur leur capacité à trouver un poste dans l'entreprise.

> *« J'ai toujours aimé être charpentier, je ne savais pas trop ce que je voulais faire donc j'ai pas mis la pression sur la DRH. Je n'ai jamais trop su si je voulais partir. J'ai postulé à deux postes, je n'ai pas été retenu. On a des RRH, je l'avais revu. Elle me propose un poste. Un collègue a entendu « Lui, on en veut pas » »* (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

> *« Ca fait 5 ans que j'ai réintégré. Certains nouveaux embauchés ont été étonnés de connaître mon passé, j'étais décrit comme quelqu'un de très dur, méchant »* (Fabrice, ancien permanent syndical, fait partie des plaignants)

Certains ont accepté des postes peu valorisants car ils étaient en fin de carrière et/ou n'avaient pas envie de reprendre une formation longue. Ils ont néanmoins eu besoin de réintégrer une activité professionnelle quand ils ont perdu leur mandat ou décidé de ne pas se représenter. La perspective d'une reconversion externe est également difficile à envisager du fait des niveaux de salaires dans l'entreprise pour des salariés avec des diplômes sélectifs, mais pas reconnus par l'Education Nationale.

> *« On avait une personne au service RH qui s'occupe de la liaison avec les syndicats. Je finis par les rappeler, on met en place un bilan de compétence avec une petite boîte. Je fais ça jusqu'en juin 2013. Mon but était de mettre en avant des compétences que j'avais pu avoir et voir dans quels métiers je pourrai les valoriser. On avait ciblé la formation professionnelle et la sécurité au travail. Séparé, deux enfants, avec un salaire d'ouvrier de 2000 euros. Pour trouver un salaire comme ça il aurait fallu que je reprenne des études que je n'avais pas envie de faire. Et on a des conditions de travail… DCNS a des syndicats puissants, on a un espace de travail qui est confortable, enfin qui l'a été »* (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

Le seul exemple de reconversion réussie à la CGT semble être celui de Fabrice qui a réussi à faire valoir les compétences acquises dans une carrière de cadre.

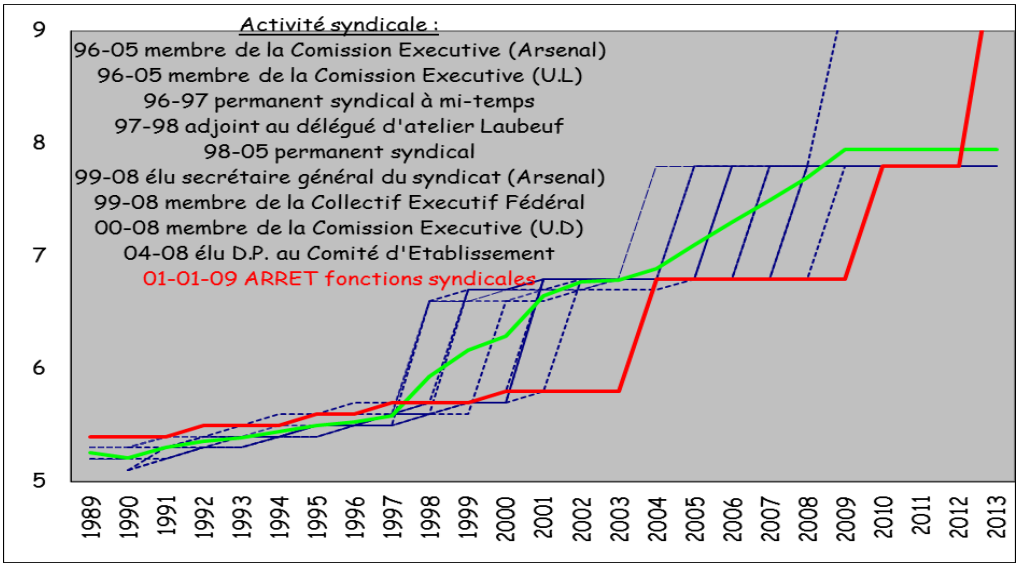
> **Fabrice : militant cégétiste reconverti.**
>
> Fabrice est entré à DCNS en 1989 en classe 5, après deux années passées aux arpettes. En 1996, il devient permanent syndical cégétiste à mi-temps en tant que membre de la commission exécutive du syndicat et de l'UL. Très rapidement il passe à temps plein et est élu secrétaire général du syndicat en 1999 à 27 ans. Il reste 15 ans en catégorie 5 et passe en 6 en 2004.

« On me disait que j'étais entré trop tôt dans une permanence syndicale. J'ai commencé à 24 ans. J'ai bossé 5 ans… donc c'était le super argument de direction… J'ai dû faire 15 ou 16 ans en classe 5, c'est le double des autres ». Il arrête d'être permanent en 2008. « J'avais 36 ans, je suis resté 12 ans permanent. A la fin ça s'est débloqué, ils voyaient bien que la situation était criante, parce que nos délégués centraux sont intervenus auprès de la DRH centrale de l'entreprise. J'étais en négociation centrale avec la direction sur l'accord d'entreprise et le délégué central est intervenu « tous les jours vous l'avez en face de vous, vous ne pouvez pas dire qu'il ne travaille pas… ». Il y a eu une intervention des rangs supérieurs de l'établissement de Cherbourg. Le cas était déjà connu au Ministère avant le procès, c'était en 2003. Ils m'ont mis en classe 6. On était en phase de transition. Je suis resté 4 ans en classe 6. Pour eux le retard, ils ont fait une croix dessus ». Fin 2008, il reprend le travail et un an après il passe en classe 7. « J'ai eu un processus de reclassement, j'ai eu droit à un bilan de compétence, j'ai réintégré en tant que qualiticien. J'ai pris un poste par défaut pour reprendre pied, 12 ans dans un monde parallèle, c'est un peu particulier, surtout dans une entreprise en pleine mutation ». Mais cette fonction ne lui plaît pas et il demande à changer. *« Ca embarrassait bien les RH, trouver le couillon qui allait m'accepter dans son service… Tout le monde me connaît. Finalement c'est un responsable d'atelier avec qui je m'étais écharpé pendant plusieurs années qui a bien voulu de moi. On lançait l'activité nucléaire civile « moi j'ai besoin de guerrier et en plus il est charpentier de métier avec des connaissances techniques ». C'est là que j'ai passé la catégorie 7, ils commençaient à limoger pas mal de chefs de projets, on commençait à avoir des problèmes. On a des clients méchants, « mettez-moi le pit-bull à la place ». Je me suis retrouvé à la tête d'une affaire. Ils ont observé comme je me comportais, et ils m'ont proposé de passer cadre via la formation-maison ».* Fabrice accepte même si cela signifie quitter le statut d'ouvrier d'état et que certains camarades de la CGT ont considéré qu'il s'agissait d'une trahison. *« Cette décision a été la mienne, je suis venu en discuter à la permanence en disant que j'allais réfléchir et que je le rejetais pas, même si c'est un changement de statut, ça peut être vu comme une trahison, ça a été vu comme ça par plein de gens, mais je n'en ai jamais eu honte. Je m'en suis expliqué, posez-moi des questions plutôt que d'écouter les bruits de couloir, ils me voient dans les débrayages ».* Pour lui il ne s'agit pas d'une reconnaissance de sa carrière syndicale, mais de la reconnaissance par l'entreprise de son « potentiel ».

« Le travail syndical m'a amené à acquérir des compétences, des automatismes, des compétences de l'organisation, de management voilà. Les gens me disent pourquoi ça se passe bien tes affaires ? Moi j'ai managé des gars de la CGT pendant des années et c'est pas les plus faciles à manager même s'ils sont engagé et volontaires, ça reste des têtes de cochon. On acquiert des choses, de l'aplomb. Mon chef direct dit que je suis très fort face à un client. Sans lui sauter à la gorge, je vais lui montrer ou lui démontrer que ce qu'il dit est faux ou a du sens, je suis très bon vendeur, c'est un travail de conviction, je l'avais avec les salariés, je l'ai avec les clients. Pour une entreprise l'intérêt c'est de dire « c'est gens-là ont un gros potentiel, sont extraordinairement autonomes, ils sont toujours en train de demander à ce que les autres bossent moins et ils bossent tout le temps, beaucoup plus que les autres, on est en plein paradoxe. On les gère pas et ils sont toujours au boulot, ça produit, ils bossent, ça sort des choses, nous faut qu'on les combatte, ils sont très prolixes. Ils ont jamais douté de ça. Ces gens-là ont du potentiel. Comment les utiliser quand ils décident de stopper ? Il y a deux solutions. Soit on les met dans un placard, comme ils vont pas être bien et ils vont continuer à nous faire chier soit on les reclasse bien avec des trucs qui collent à leurs centres d'intérêt ».

Parallèlement, Fabrice est un des rares militants à avoir eu gain de cause en matière de discrimination du fait de son jeune âge et du caractère flagrant de la discrimination subie.

Courbe de carrière de Fabrice en rouge, comparée à la moyenne de 10 comparants en vert



Cette reconversion exceptionnelle a néanmoins suscité de vives réactions côté syndical, d'autant qu'elle a lieu pendant la bataille judiciaire. Certains y ont vu une « trahison », d'autres un combat pour la reconnaissance des compétences acquises par le syndicalisme. Comme dans d'autres entreprises, on constate l'émergence d'une revendication « d'un droit à la carrière » pour les syndicalistes (Chappe, 2015), notamment par les syndicalistes les plus jeunes qui cherchent à quitter leur mandat et entamer une nouvelle carrière professionnelle.

> *« Pendant ce temps Fabrice va avoir un parcours atypique avec des choses fortes, il devient cadre avec ce que ça peut comporter comme difficultés, politiquement. Des gens qui disent « il a combattu la privatisation de la boîte et 10 ans plus tard il se retrouve cadre à vanter les mérites de la boite, quelle contradiction ! ». Et des gens comme moi qui disent, avec une perspective individuelle, quand on combat la discrimination syndicale comme on est sur des principes politiques, il s'agit de reconnaître qu'on a fait des choses au moment où on est rentré dans le mandat syndical et quand on est sorti. Est-ce que l'on doit s'interdire cette reconnaissance ?. C'est tellement un syndicalisme de rapport de force qu'on a entretenu et qu'on motive encore avec ce que ça peut inclure de préparation, de réflexion, de conception, toujours aller vers l'action… Ici les militants pensent : « on m'a élu car j'étais ouvrier, je retourne sur le terrain ». L'exemple de Fabrice peut nous aider à voir les choses autrement, je vais utiliser cet exemple pour faire péter ce plafond de verre »* (Erwan, permanent syndical CGT)

L'acceptation de cette reconnaissance implique toutefois de reconstruire pour soi et pour les autres le sens même de l'engagement syndical et le rapport à la hiérarchie.

> *« Pour les potes qui n'osent pas entrer dans le dispositif c'est la peur du regard des militants, des piques… Chez nous c'est un peu franc. La question s'est posée quand ils ont voulu me faire passer cadre, cette décision a été la mienne, je suis venu en discuter à la permanence en disant que j'allais réfléchir et que je ne rejetais pas l'idée, même si c'est un changement de statut. Ca peut être vu comme une trahison, ça a été vu comme ça par plein de gens, mais je n'en ai jamais eu honte. Je m'en suis expliqué, posez-moi des questions plutôt que d'écouter les bruits de couloir, ils me voient dans les débrayages. Dès fois, je m'écrase un peu plus qu'avant, mais dans plein de domaines de la vie au travail, je suis toujours aussi exécrable. Mon chef actuel qui est l'ancien patron de la direction équipement, qui est anti-syndicat. Quand il est arrivé dans l'équipe, on était déjà un peu constitué, il avait peur quand il a vu que j'étais-là. Lui il a mangé, il a souffert, il y a des nuits où il a pas dormi, mais il est surpris. On a encore des grosses discussions sur le passé, ça se passe bien. Mais si tu m'emmerdes tu vas avoir mal »* (Fabrice, ancien permanent syndical, fait partie des plaignants)

Ce que certains ne sont pas sûrs de pouvoir réussir à faire, à l'image de Paul :

« J'ai 44 ans, la question est : est-ce que je retourne sur les travaux ? Je n'y suis pas favorable, j'aurais besoin d'un temps d'adaptation avec un peu formation, ce serait 5-6 mois, ce serait pas un problème, mais c'est le rapport à l'encadrement qui me serait difficile. J'ai une connaissance maintenant assez large de la boîte, je discute très régulièrement avec le directeur, le DRH, le directeur de la production… je connais la manière dont ils fonctionnent, je sais ce que mon entreprise est capable de faire, de ne pas faire, dans quoi elle est capable d'investir ou pas, j'ai du mal à m'imaginer qu'un chef d'équipe vienne me demander tous les jours où j'en suis, si mon truc a avancé de 4 cm.. et ce serait pas un cadeau à faire un cadre, très clairement. Je suis amené à venir régulièrement dans les ateliers, à faire des assemblées. Je suis connu et un peu redouté, comme je n'ai pas de liens de subordination ce qui me donne une certaine liberté de parole et je ne suis pas des plus maladroit là-dessus. Ça m'arrive d'avoir des rapports avec l'encadrement direct très directs en face des personnels. Je ne trouverais ça pas très juste de le faire » (Paul, permanent syndical, fait partie des plaignants)

Inversement il semble que certains responsables hiérarchiques ne soient pas non plus prêts à revisiter leur image du syndicalisme, sans une action de conviction de la part de la Direction des ressources humaines.

*« **Vous diriez que c'est bien vu d'avoir un mandat ?***

J'ai une réponse mitigée. Pour un manager c'est un problème d'avoir quelqu'un avec un mandat, il ne peut pas compter dessus. S'il en a 1, 2 ou 3… Naturellement il faut apporter du liant pour que ça se passe bien. J'ai la préoccupation qu'on ait une valorisation de la fonction syndicale. Il faut faire comprendre au manager qu'il y a une prise en charge d'une certaine forme d'intérêt général pour faire de la régulation sociale et dans une entreprise industrielle de 13000 personnes. S'il n'y en a pas ça va se passer dans la rue, dans le conflit ou devant les tribunaux. Quoi qu'on en dise il faut la faire, ça contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa compétitivité » (Représentant de la Direction des relations sociales)

Pour certains, ce projet de reconversion et de promotion professionnelle demanderait finalement trop de concessions à l'égard des valeurs qu'ils ont toujours défendues.

« Ma hiérarchie a changé, elle me craint toujours. La culture de l'entreprise privée a pris le pas, on vous demande de plus en plus de choses, moi je suis un vieux con de CGT, c'est écrit sur mon casque, je leur dis non. Les réunions journalières d'équipe, je n'y vais pas. Ils me craignent tellement, ils pourraient m'obliger à le faire, mais ils n'ont pas les couilles. Ils savent que je vais les emmerder. J'ai gagné le respect de mon entreprise là-dessus. Je passe à la cabane, je distribue des tracts. Mon chef d'équipe me voit poser des tracs à la badgeuse. J'ai des autocollants CGT sur mon casque. Même si je n'ai plus de responsabilités quand vous avez été responsable syndical comme j'ai été, j'ai toujours ouvert ma boule, vous avez envie de participer » (Emmanuel, ancien permanent CGT, fait partie des plaignants)

Pour d'autres l'enjeu consiste plutôt à modifier en partie leur vision de l'entreprise et des enjeux des différentes catégories de salariés, sans altérer pour autant le sens de l'action syndicale. Dans tous les cas, la tâche semble ardue.

« J'aimerais bien développer les cadres pour la CGT même si je n'ai pas assez de temps, mes collègues ont des problématiques qui ne sont pas différentes, des gens perdus dans l'établissement, des gens sous-payés par rapport à leur qualification, on est plus sur l'aspect organisationnel et salarial. Chez les ouvriers, on était sur une conception plus idéologique de l'établissement, le reste on l'avait acquis par notre statut, de lutte. Les logiques sont différentes, c'est compliqué. Mon discours évolue sur la forme, pas sur le fond. Je vois les choses différemment, j'ai des informations différentes, j'ai le portefeuille dans la poche. Avoir toutes ces infos me rend dangereux… ça renforce aussi certains points de vue, sur le fait qu'il y a une confiscation de l'argent dans ce pays, où les moyens sont confisqués, mais il y a des choses où je construirais mes dossiers différemment » (Fabrice, ancien permanent syndical, fait partie des plaignants)

Conclusion

Cette monographie souligne tout d'abord la diffusion de la méthode développée par François Clerc au sein de la CGT et plus largement les effets d'apprentissage suscités par la multiplication des procès pour discrimination syndicale (et leur taux de réussite). Comme dans le cas Peugeot, l'action juridique a été rendue possible par l'existence d'appuis conventionnels (Chappe, 2013) essentiels qui ont permis non seulement de nommer la discrimination subie et majoritairement « acceptée », mais également d'inscrire l'action en justice dans une forme de continuité avec la « culture de gestion des conflits » (Hoffman, 2003) propres au site de Cherbourg. Si l'existence de normes légales et de ressources matérielles ont effectivement contribué à soutenir l'action judiciaire, celle-ci n'aurait jamais pu exister sans l'action d'un « entrepreneur de cause », socialisé au droit et acteur des dispositifs d'évaluation professionnelle des militants, capable de chercher des alliés et de convaincre sa propre hiérarchie syndicale, tout en proposant un cadrage du droit compatible avec la culture militante de son syndicat. Si l'action en justice a paradoxalement butté sur la capacité à blâmer (Felstiner et al., 1980-81) un responsable et un seul, elle a eu pour effet non seulement de permettre la re-classification de tous les plaignants, mais également de contribuer à la modification des dispositifs statutaires relatifs à l'évolution de carrière des militants relevant du statut d'ouvriers d'Etat. Cette victoire ne doit pas occulter les effets de délimitation de l'usage du contentieux, celui-ci n'ayant permis ni d'obtenir réparation pour la totalité des plaignants ni de traiter la question des discriminations potentielles vécues par les militants ne relevant pas du statut d'ouvrier d'Etat. Le recours au droit pour d'autres plaignants se trouve aujourd'hui contraint par la mise en place de dispositifs négociés, mais limités aux seuls syndicalistes « professionnels du dialogue social », pouvant servir d'arguments lors d'un éventuel procès, mais aussi par l'individualisation accrue des conditions d'emploi et de salaires pour les nouveaux embauchés.

De ce point de vue, on peut lire l'action de la CGT Cherbourg comme le dernier « *round* » des derniers syndicalistes ouvriers d'Etat pour défendre les intérêts de leur catégorie, avant que les effets de la privatisation n'aient eu raison de leur capacité à faire valoir leurs droits. La vigilance accordée au déroulement de carrière des syndicalistes jouant le jeu du dialogue social par la direction des ressources humaines ne doit en effet pas occulter la faible reconnaissance du fait syndical « ordinaire » dans l'entreprise et l'accroissement des formes de répression syndicale locales dans une entreprise en difficulté financière et en perpétuelle restructuration.

IV. L'enjeu de la promotion par la reconnaissance des « compétences syndicales » : une négociation en demi-teinte à GrDF

Les entreprises publiques ont été les bastions du syndicalisme cégétiste en France, avec un taux de syndicalisation élevé et des droits spécifiques du « salariat à statut », support protecteur tant au niveau matériel que symbolique pour les salariés, notamment d'exécution (Cartier, Siblot, Retière, 2010). Le statut des Industries Electriques et Gazières de 1946 offrait notamment des garanties et protections spécifiques à l'ensemble des salariés statutaires qui facilitait l'exercice du droit syndical et du droit de grève, avec un règlement intérieur (les Pers.) souvent supérieur au droit commun du travail. Le système de représentation du personnel à EDF et GDF avait des prérogatives plus étendues que dans le droit commun, avec des instances de consultation et de participation du personnel sur des domaines plus larges et descendant à une maille très fine sur le territoire, où les syndicats – et la CGT dominante – jouaient un vrai rôle de contre-pouvoir (Wieworka, Trinh, 1989). Ce statut couvre encore en 2015 une grande partie du personnel du secteur de l'énergie et facilite les comparaisons inter-entreprises.

Les entreprises sœurs EDF et Gaz de France sont confrontés depuis les années 1990 et surtout 2000 à de profondes transformations liées à la dérégulation du marché de l'énergie : privatisation, filialisation, externalisation, financiarisation et internationalisation. Ces deux sociétés se comportent désormais comme des concurrentes dans leur stratégie économique, commerciale et sociale. Ces restructurations ont modifié les relations sociales et ont « normalisé » leurs Instances Représentatives du Personnel sur le code du travail, tout en conservant des spécificités liées au statut du personnel. Ces entreprises où la CGT est encore bien implantée et majoritaire sont parfois le lieu de conflits sociaux durs, comme en témoignent les sanctions envers 200 grévistes lors d'un conflit en 2009 dans les filiales de distribution, ERDF et GrDF allant jusqu'aux licenciements de trois syndicalistes[24]. L'usage de la sanction disciplinaire ultime contre des syndicalistes, le licenciement, dans des entreprises où la sécurité de l'emploi était en principe assurée par le statut, ont fait l'objet d'une forte mobilisation et médiatisation de la part de la CGT et de SUD, en partie à l'origine de la création de l'Observatoire de la répression et de la discrimination syndicale (Barnier, 2011 ; Debrégeas, 2013).

Cette monographie centrée sur GrDF, filiale à 100% de GDF Suez, permet d'une part de montrer que des dispositifs internes de suivi des carrières individuelles de militants *à des fins préventives* existaient parfois dans des entreprises à statut, bien avant que la « méthode des panels » objectivant des écarts salariaux cumulés sur temps long ne soit inventée par des syndicalistes de la CGT à PSA et reconnue par les tribunaux comme méthode de preuve de discrimination et de calcul des réparations (Chappe, 2011). Cependant, l'existence de dispositifs statutaires formels visant à lutter contre la discrimination salariale ne signifiait pas l'absence d'inégalités de traitement. Pour preuve, seule une mobilisation juridique collective de la fédération CGT Energie, au départ via un contentieux collectif, puis par une procédure de conciliation interne, a permis le rattrapage salarial de centaines de syndicalistes dans les années 2000. Mais au moment où les tribunaux reconnaissent la validité de la méthode des

[24] Deux syndicalistes de la CGT et un militant de SUD, réintégrés ensuite, après des procès gagnés aux prud'hommes.

panels (appelée méthode Clerc) pour réparer la discrimination passée et faciliter le repositionnement en sortie de mandat, les entreprises du secteur de l'énergie abandonnent un dispositif interne similaire (liste des homologues) pour passer à un dispositif individualisé de « convention ». Selon la direction, mais également certains syndicats, cette modification permettrait de mieux différencier les parcours en fonction du type de mandat, au nom de la « valorisation » de l'expérience liée à certains mandats nationaux. Cette monographie montre d'une part que la difficulté à co-construire des mesures concrètes concernant ce volet correspond à des stratégies d'évitement de la part des directions ne souhaitant pas valoriser en soi l'activité syndicale et offrir à tous les syndicalistes des droits à la formation ou à la promotion plus favorables qu'aux autres salariés, dans des contextes où l'accès à la formation et à la promotion deviennent plus sélectifs et individualisés. Le discours managérial sur la « valorisation des compétences syndicales », dans un contexte de transformations fortes de l'entreprise, comporte d'autre part une valorisation d'un certain profil de syndicalistes, négociateurs policés et accompagnateurs des réformes structurelles, et une stigmatisation d'autres profils ou comportements plus revendicatifs, considérés comme archaïques car résistants à ces évolutions.

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête

Pour réaliser cette monographie entre avril 2014 et mars 2015, nous avons tout d'abord interviewé trois cadres côté direction des ressources humaines, dont deux au sein de la délégation des relations sociales, pour comprendre la dynamique de négociation de l'accord Parcours des mandatés signé en décembre 2014. Nous avons également interviewé des responsables syndicaux au niveau de l'établissement (Délégués Syndicaux Centraux ou Délégués Syndicaux) ou au niveau de leur fédération, entretiens portant sur les accords de droit syndicaux, l'évolution des relations sociales et leur propre parcours et expérience de discrimination (ou non) liée à leur engagement syndical. Au total 15 entretiens ont été réalisés : 5 militants CGT, 4 militants CFDT, 2 militants CFE-CGC, 2 militants FO et 2 militants SUD. Pour conserver l'anonymat des interviewés, les noms des interviewés ont été modifiés et leurs responsabilités syndicales ne sont pas détaillées. Ces entretiens ont été complétés par de l'analyse documentaire : presse et documentation syndicale, PV du CCE (Comité Central d'Entreprise), jurisprudence de contentieux. Les mémoires soutenus par des militants de la promotion GrDF 2014 du certificat Sciences Po Dialogues ont également pu être consultés.

1. La distribution, bastion syndical héritier d'une entreprise à statut

Spécificité du secteur des Industries Electriques et Gazières, la majorité des salariés sont encore embauchés au « statut national du personnel des industries électriques et gazières »[25]. Ce statut présenté comme un modèle social au moment de la nationalisation de l'énergie a été créé en 1946 par l'ancien secrétaire général de la Fédération réunifiée de l'éclairage de la CGTU, Marcel Paul, devenu le ministre (communiste) de la production industrielle. Ces salariés statutaires sont dès lors protégés par des garanties collectives héritées de ce statut qui limitent l'arbitraire patronal envers les salariés : stabilité de l'emploi, avancement à l'ancienneté, classifications, protection sociale spécifique, gestion par les salariés des œuvres

[25] A l'exclusion des salariés intérimaires, en CDD ou CDI.

sociales et culturelles, entre autres[26]. Sur le plan administratif, des élus syndicaux siégeaient - et siègent toujours - dans les commissions secondaires du personnel (CSP), instances décentralisées sur tout le territoire, consultées au préalable pour les décisions de rémunération, promotion, mobilité et de discipline. Ces instances paritaires étaient complétées par les comités mixtes à la production (CMP[27]) consultés sur l'organisation du travail et la productivité - remplacés en 2004 par les comités d'établissement -; par les caisses mutuelles complémentaires et d'action sociale (CMCAS) pour la sécurité sociale et les œuvres sociales et culturelles, ayant un budget conséquent (fixé par décret à 1% du chiffre d'affaire de l'entreprise) ; par les comités de liaison de la médecine du travail pour la santé ; et enfin par le CHSCT et le conseil d'administration.

La liberté syndicale est un des principes forts du statut des IEG de 1946, inscrit dans son article 32 qui précise que : « Les agents sont libres d'adhérer à toute organisation syndicale légalement constituée ayant leur préférence. Les services et les exploitations ne peuvent prendre en considération le fait d'appartenir ou de ne pas appartenir à une organisation syndicale pour arrêter une décision quelle qu'elle soit à l'égard d'un agent statutaire et même temporaire ». Le syndicalisme des gaziers et électriciens et leurs luttes a été bien exploré en histoire (Gaudy, 1982 ; Sirot, 2004), avec même un volume du Maîtron, le dictionnaire biographique du mouvement ouvrier, consacré aux militants syndicaux de EDF-GDF des années 1940 aux années 2000 (Boulland, 2000). Les tensions et controverses au sein de la CGT lors de la première étape de la privatisation en 2002, qui a signé l'accord modifiant le régime de retraite spécial - rendant possible l'ouverture du capital[28] –, pourtant rejeté par les salariés lors d'un référendum avec une forte participation, ont été analysées comme le symbole de l'évolution de la CGT vers une posture défensive d'accompagnement des transformations managériales (Thomas, 2006). La ligne pragmatiste des dirigeants fédéraux, l'accompagnement d'une privatisation inéluctable en échange de contreparties pour les salariés (maintien des avantages sociaux, augmentations de salaire) et pour la fédération (maintien des droits syndicaux généreux et de la gestion autonome des œuvres sociales - CCAS), aurait pris le pas sur une ligne plus revendicative de militants de terrain. Les actions « Robin des bois » de la CGT Energie, de remise du courant à des milliers de ménages privés d'électricité au moment de la privatisation de EDF-GDF au printemps 2004, à côté d'autres types d'interventions sur l'outil de travail[29], destinées à interpeller l'opinion publique sur la défense d'un service public de l'énergie au nom du « droit à l'énergie » pour les plus démunis, sont révélatrices de stratégies syndicales innovantes - mais contestées - au sein d'un syndicalisme corporatiste construit dans l'entreprise (Béroud, 2005 ; 2009).

[26] Le statut des IEG, les circulaires PERS et notes sont accessibles ici : http://sgeieg.fr/statut-et-textes-application

[27] L'article 33 du statut national du personnel des IEG installe des CMP (comités mixtes à la production) dans chaque service « pour étudier et présenter toutes les suggestions visant à améliorer le rendement du travail, ainsi que les conditions de fonctionnement des services… »

[28] Un régime spécial, financé directement sur les comptes d'exploitation des entreprises, rendait les deux entreprises peu attractives pour les investisseurs.

[29] Coupures de l'éclairage de nuit dans des villes, enlèvement des compteurs d'électricité de députés, dégonflage des pneus des véhicules de service, « dératisation » (enlèvement des souris d'ordinateurs dans les services), basculement des particuliers en tarif de nuit, baisses de la production d'électricité, etc… (Thomas, 2006).

Dans le cadre de la politique de libéralisation du secteur énergétique et d'ouverture à la concurrence prescrite par l'Union européenne, le périmètre des entreprises s'est considérablement transformé depuis les années 2000. Pour instaurer le marché unique de l'énergie, la DG Transport, Energie de la Commission européenne a proposé un calendrier en deux temps, qui s'est décliné ainsi pour la France : ouverture aux professionnels en juillet 2004 et ouverture aux particuliers en juillet 2007. Après la bataille syndicale perdue contre la privatisation de EDF et GDF en 2004, transformées en sociétés anonymes par la loi du 9 août 2004 et contre la fusion-absorption de Gaz de France par un conglomérat financier en juillet 2008 (Suez[30]), certaines anciennes directions métiers de EDF-GDF ont été restructurées et filialisées sous contrainte réglementaire ou par stratégie financière[31]. Dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie, la direction de la distribution (DEGS puis EGD[32]), qui était composée de près de 100 centres de distribution répartis sur tout le territoire français, s'est scindée en deux « distributeurs » en 2004, devenus des établissements autonomes en 2008. GrDF est désormais une filiale à 100% de GDF Suez, responsable de la construction, de l'exploitation et de l'entretien du réseau de distribution de gaz naturel, pour le compte des 30 fournisseurs présents sur le marché. ERDF, filiale de EDF, est responsable de la distribution du réseau d'électricité. Cette séparation financière des filiales ne signifie pas cependant séparation physique des salariés, dont le « démixage » ou la spécialisation se déroule sur un rythme plus progressif et sera effective en 2018, malgré l'opposition unanime des syndicats. En 2014, GrDF comporte en effet seulement 12.000 salariés propres et environ 45.000 salariés co-employés avec ERDF, héritage du service commun EDF-GDF, estimés à 25.000 salariés en masse salariale pour GrDF. Si les stratégies économiques et industrielles des établissements se différencient progressivement, les négociations collectives continuent par contre d'être très imbriquées, entre le niveau de la branche des IEG (Industries Electriques et Gazières), celui des maisons-mères (EDF SA et GDF Suez) et de leurs filiales (ERDF et GrDF).

Au niveau de sa main d'œuvre, en lien avec le caractère technique des métiers de la distribution, la filiale GrDF est composée d'une population majoritairement masculine (22% de femmes en moyenne), relativement âgée (45 ans d'âge moyen), moyennement qualifiée et très stable (avec un turn-over très faible). En 2013, GrDF comporte encore beaucoup de salariés de milieux populaires, puisqu'elle est composée de 34% de personnel en exécution, 45% en maîtrise et seulement 17% de cadres. Les nouveaux recrutements sont principalement ciblés sur les cadres, tandis que des pans d'activité peu qualifiée (relève des compteurs par exemple) sont progressivement externalisés. On notera que les femmes sont dans cette filiale davantage présentes dans l'encadrement (29% de femmes) et en maîtrise (25% de femmes) et très minoritaires dans les métiers d'exécution (seulement 15% de femmes), où elles sont concentrées dans la filière administrative.

---

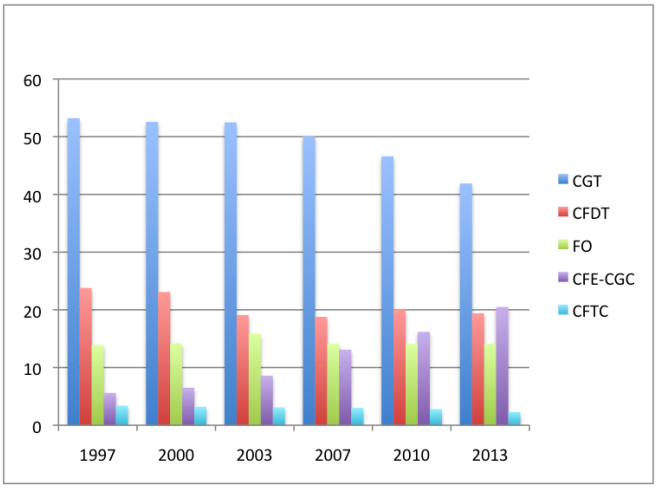
[30] Cette fusion a été retardée en novembre 2007 par la Cour d'appel de Paris, pour défaut d'information au Comité d'entreprise de Gaz de France, et repoussée à nouveau par le Conseil Constitutionnel au 1er juillet 2008.

[31] Dans le cadre de l'ouverture des marchés de l'énergie, la directive européenne de 2003 (directive 2003/55/CE) a imposé la séparation juridique des activités de distribution de gaz naturel de celles de production et de fourniture d'énergie. D'autres directions métiers de Gaz de France ont été filialisées pour des raisons financières, comme les stockages (Storengy), les ports méthaniers (Elengy) ou les réseaux de transports (GRT Gaz) – ce qui a permis à GDF Suez de dégager environ 2 milliards d'euros.

[32] Direction « EDF GDF Services » (DEGS), renommée en 2004 « EDF Gaz de France Distribution » (EGD).

En terme de relations sociales, la CGT demeure l'organisation syndicale dominante de la branche des IEG, même si elle diminue progressivement et a perdu depuis 2010 sa position de syndicat majoritaire qu'elle détenait depuis 1946 (cf. tableau 1)[33]. Cette perte de représentativité se retrouve au niveau des maisons-mères, EDF SA et GDF Suez, où la CGT est également passée sous la barre des 50% en 2010.

Tableau 1 : Audience des syndicats dans la branche Industries Electriques et Gazières[34]



Par contre, dans les filiales de distribution, GrDF et ERDF[35], la CGT est encore l'organisation syndicale majoritaire, avec un score de 50,7% en 2010, ce qui lui permet de construire un rapport de force spécifique et de dénoncer des accords collectifs. Au niveau entreprises comme de la branche, si la CFDT se maintient en 2013 et FO reste représentative, c'est surtout le syndicat catégoriel de l'encadrement, la CFE-CGC qui progresse, en raison de l'évolution du recrutement vers toujours plus de cadres, mais également d'une stratégie offensive de syndicalisation des agents niveau maîtrise. Contrairement à d'autres entreprises à statut comme la SNCF ou La Poste, le syndicat SUD peine à s'implanter dans le secteur de l'énergie, hormis dans quelques unités et secteurs (la R&D de EDF SA)[36] et en raison de sa faible représentativité électorale[37], n'a qu'un permanent national.

Le nombre exact de mandatés n'est pas connu de la direction de GrDF, en raison de la gestion décentralisée des mandats et de leur cumul, mais à partir du volume d'heures syndicales considérée comme très « généreux » au regard du droit commun (les heures syndicales sont multipliées par un coefficient de 1,6, soit 60% d'heures en plus), le nombre de mandatés est

[33] Les organisations représentatives au niveau de la branche des IEG en 2013 sont la CGT avec 46,6% des voix, devant la CFDT (20,1%), la CFE-CGC (16,2%), FO (14,1%) et la CFTC (2,8%).
[34] Source : De Mazenot, 2007, complété pour 2010 et 2013.
[35] La CGT perd aussi du terrain chez ERDF, où elle recueille 50,7% des voix en chute d'environ 6 points (56,4%). Là encore, c'est la CFE-CGC qui en profite avec 15,5% des voix (11% en 2010), derrière la CFDT (17,6% contre 16,5 en 2010). FO est 4e avec 14%.
[36] Jusqu'en 2008, la loi interdisait à SUD de se présenter au premier tour des élections professionnelles, EDF-GDF ayant même intenté un recours contre la liste déposée par SUD-Energie pour les élections de décembre 2007. SUD s'est au départ implanté à la R&D d'EDF, entité de 2.650 salariés, où après avoir des années de procédures judiciaires pour obtenir le droit de se présenter dans cet établissement, il avait obtenu 24,2 % des voix en 2004.
[37] A EDF SA, il obtenait 2,9 % des voix en 2010, en léger recul - 0,2 point par rapport à 2007.

évalué à environ 1.000 personnes en équivalent temps plein pour les quatre organisations syndicales présentes en 2014 sur le périmètre ERDF-GrDF (45.000 salariés).

Depuis la création de la filiale GrDF en 2008, l'activité de négociation collective a été intense, au niveau branche, comme au niveau de chaque établissement, sur de multiples domaines : organisation des élections et mise en place des nouvelles IRP, salaires et primes, égalité professionnelle, prévoyance, risques psychosociaux, formation continue, temps de travail, etc... Selon le code du travail, chaque nouvel établissement devait ainsi renégocier tous les accords, soit 36 accords pour GrDF en un peu plus d'un an. Des accords sont venus compléter et préciser la régulation juridique dans chaque société désormais autonome concernant le droit syndical d'établissement et la mise en place des Institutions Représentatives du Personnel en 2008. Les négociations des accords sur les parcours des mandatés se sont étalées de 2009 pour les maisons mères (EDF SA et GDF Suez[38]) à 2014 pour les filiales de la distribution (ERDF et GRDF), considérées comme le « bastion des bastions syndicaux ».

2. Liste des homologues : une « méthode des panels » intégrée au statut des IEG

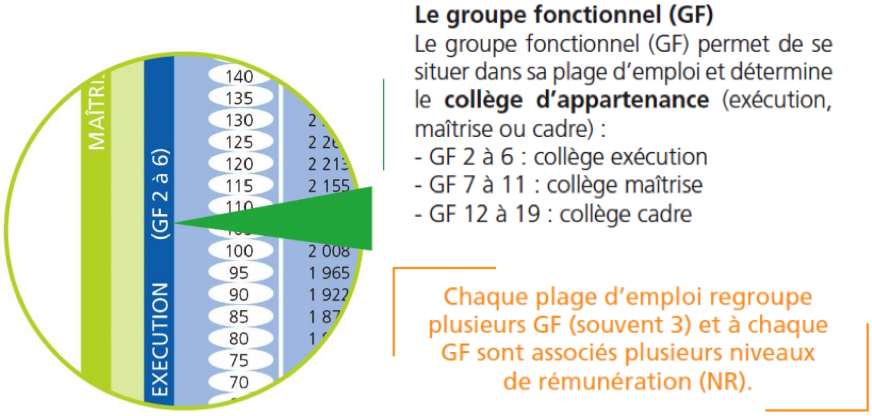
La régulation juridique du fait syndical est liée au statut de 1946, qui sauvegarde les droits à l'avancement - de rémunération - et à la retraite des agents en congé ou détachés pour fonctions politiques ou syndicales (article 21[39]). Ce principe fondateur est complété par deux dispositifs réglementaires internes : la « Pers. 245 » du 8 décembre 1953 et la « note du 2 août 1968 », qui instaurent des comparaisons des mandatés avec les rémunérations et classifications moyennes des agents sur certains périmètres. Cette comparaison est facilitée par le système de classifications et de rémunérations commun à tous les salariés à statut dans toutes les entreprises de la branche, quel que soit leur collège (exécution, maîtrise ou cadre), à l'exception des cadres dirigeants. Tous les agents statutaires sont placés sur une grille unique de salaire de base et de grade qui facilite les comparaisons entre salariés statutaires, à temps t et sur l'évolution du parcours professionnel dans un marché du travail « fermé » avec garantie de l'emploi et faible turn-over (Paradeise, 1984). Le système de rémunération est proche du système de la fonction publique territoriale, avec un mode de calcul de la rémunération principale lié au « Salaire National de Base » (revalorisé chaque année), à l'ancienneté de l'agent (avec 9 échelons d'ancienneté, en moyenne tous les 4 ans) et à l'avancement dans les niveaux de rémunération (NR, équivalent des indices[40]), complété par une majoration en fonction du lieu de résidence[41]. La rémunération intègre un 13ème mois.

La grille de classification est structurée autour de Groupes Fonctionnels (GF), qui traduisent le niveau hiérarchique de l'emploi ou de la fonction, allant de GF2 à GF19, regroupés en plages d'emploi (de 3 GF en moyenne, de I à A) et en trois collèges (exécution de 2 à 6, maîtrise de 7 à 11 et cadre au-dessus de 12), cf. schéma 1 suivant. Ces plages d'emploi ont été déterminées par une méthode d'évaluation des compétences attribuées à des postes et des

[38] Accord relatif au parcours des salariés consacrant 100% ou 50% de leur temps de travail à l'exercice de mandats représentatifs et/ou syndicaux, pour GDF Suez et ses filiales GRTGaz, Elengy et Storengy, mars 2009.
[39] Il sera réintégré avec la classification et les avantages qui lui étaient appliqués avant sa mise en congé dès qu'il en formulera la demande.
[40] Les 67 NR vont du NR 30 au NR 370 (de 5 en 5). L'écart entre 2 NR successifs est d'environ 2,3 %.
[41] Mode de calcul du salaire de base : R= 1/100 x SNB x coefficient de rémunération lié au NR x coefficient d'ancienneté x coefficient majoration résidentielle.

niveaux de classification, à l'image d'autres entreprises (Tallard, 2001), qui n'a pas modifié les biais de genre affectant les emplois de la filière administrative, sous-évalués par rapport à ceux de la filière technique (Rozenblatt, Sehili, 1999). Les GF et NR sont relativement imbriqués, avec des NR plancher par GF et des NR plafond par collège. Les GF et NR sont déterminés en fonction du diplôme de la personne à l'embauche et en théorie en fonction de son expérience professionnelle antérieure (en sachant que cette entreprise avait l'habitude de recruter jeune). Chaque année, le cadre responsable d'une unité a un quota d'avancements aux choix à distribuer, de NR (Niveau de Rémunération) et de GF (Groupe Fonctionnel).

Schéma 1 : Imbrication Collège / Groupe Fonctionnel / Niveau de rémunération[42]



Depuis 1953, un texte réglementaire interne, la « Pers. 245 » (cf. encadré 2) précise la procédure à suivre pour sauvegarder le droit à l'avancement des agents exerçant leurs fonctions syndicales, politiques ou mutualistes[43] à plus de 50% de leur temps de travail, appelés « prépondérants ». La direction de l'unité est censée comparer la progression en termes de salaire de base, des mandatés par rapport à la moyenne des agents de même niveau dans cette unité, via l'ancienneté dans le niveau de rémunération (NR) et autoriser l'avancement en cas de retard par rapport à la moyenne via un budget spécifique, hors contingent. Pour les non-cadres et cadres moyens, c'est le chef d'unité qui peut autoriser ce rattrapage, et pour les cadres supérieurs (GF16 et au-dessus), c'est au niveau de la direction régionale ou nationale que cette décision peut être prise. Ce règlement de garantie d'une évolution salariale « à la moyenne » devait en principe s'appliquer à tous les salariés exerçant des activités syndicales de manière prépondérante (50% et plus de leur temps) et surtout aux permanents (détachés à 100%).

[42] Extrait de : *La rémunération globale chez EDF*, 2012.
[43] Les syndicalistes détachés pour gérer les œuvres sociales et la mutuelle de l'entreprise sont intégrés dans cette disposition.

Encadré 2 : Pers. 245, Direction du personnel EDF-GDF, 8 décembre 1953

Avancement d'échelle (GF ou Groupe Fonctionnel)
L'agent conserve ses droits à l'avancement ; toutefois, étant donné qu'il n'est plus possible, durant le congé, d'apprécier effectivement la valeur professionnelle de l'intéressé, au regard de sa fonction à EDF ou à Gaz de France, l'avancement d'échelle qui pourra lui être accordé sera basé sur une notion **d'ancienneté moyenne**, déterminée dans les conditions suivantes : on calculera l'ancienneté moyenne dans la fonction, depuis le 1er mai 1946, de tous les agents de la même Unité d'Exploitation retenus, pour l'année considérée, en vue de l'avancement en « E + 1 », et appartenant au même groupe d'échelle que celui auquel ressortissait l'agent, au moment de son départ en congé. A cette ancienneté moyenne, on comparera l'ancienneté de l'agent, dans sa fonction, depuis le 1er mai 1946, et compte-tenu du temps de congé sans solde déjà écoulé, qui est compté comme temps de service. Si l'ancienneté de l'agent ainsi déterminée, *est égale ou supérieure à l'ancienneté moyenne de ses collègues promus*, l'intéressé bénéficiera de l'avancement en « E + 1 » ou à l'échelle « chevron ». Pour les agents 1 à 15, l'avancement sera prononcé par le Chef de l'Unité ou du Service auquel appartenaient les intéressés. Pour les agents 15 à 20, l'avancement sera prononcé par la Direction générale compétente sur proposition de la Direction Centrale dont relevaient les intéressés.

Avancement d'échelon (ou bonification d'ancienneté)
Dans l'esprit des mesures prévues par la présente circulaire, en matière d'avancement en échelle « E + 1 » ou « chevron », un avancement d'échelon sera accordé à ceux de ces agents qui auront atteint, dans leur échelon, une ancienneté au moins égale à l'ancienneté moyenne, dans l'échelon, de tous les agents de leur Unité d'origine, qui, classés dans la même échelle et dans le même échelon qu'eux, bénéficieront, pour l'année considérée, d'un avancement d'échelon au choix ou à l'ancienneté. Cette ancienneté moyenne, ainsi que l'ancienneté personnelle des agents en cause, sera calculée en mois entiers, au 1er janvier de l'année considérée.

Depuis 1968, le principe de non-discrimination dans la carrière pour les permanents, avec une progression garantie « à la moyenne » en terme de GF, est encadrée par une « note du 2 août 1968 »[44]. Suite au protocole dit de Grenelle du 27 mai 1968, la CGT avait réussi à entrer en négociation avec la direction de EDF-GDF sur la reconnaissance du militant syndical, avec des moyens en terme d'heures et de protection en carrière. Cette note instaure un système dynamique de comparaison des carrières avec une liste de dix « homologues »[45]. Cette liste établissant un panel, proche de la méthode Clerc qui a fait jurisprudence dans les années 2000 (Chappe, 2011), consistait à établir une liste d'homologues avec des profils similaires (classement en GF, fonction[46], formation, ancienneté et âge – à plus ou moins 5 ans) afin de comparer la progression moyenne en terme de grade (GF) à partir de la date de « prépondérance » (mandats à plus de 50% du temps).

[44] Note du 2 août 1968 régissant l'établissement des listes d'homologues et de comparants pour l'examen des situations des agents chargés de fonctions syndicales et/ou sociales, qu'ils soient élus, désignés ou détachés (en congé sans solde pour fonctions syndicales).
[45] Note complétée ensuite par plusieurs notes, dont celle du 23 avril 1990, qui rappelle : « Il s'agit là d'une mesure unilatérale des Directeurs généraux, à caractère bénévole. Aucun texte législatif ou réglementaire n'a prévu de garantir une évolution de carrière aux représentants du personnel ». En sont exclus les membres non élus des organismes sociaux (CCAS), les appuis administratifs des syndicats (secrétaires, dactylos) et les agents administratifs mis à disposition des fédérations. L'informatisation du fichier du personnel en 1990 autorise ainsi la DRH locale à faire la recherche des homologues au niveau régional, sans dépendre de la DRH nationale.
[46] Définie comme une fonction identique dans la même branche d'activité et filière de métiers (administrative, comptable, technique, commerciale).

Cette liste d'homologues ouvrait un droit à examen annuel et à réclamation au sein des organismes paritaires (Commissions Secondaires du Personnel). Si plus de cinq comparants changeaient de GF, le syndicaliste pouvait prétendre à une promotion de un GF, entraînant aussi une augmentation de rémunération (car jusqu'en 2008, NR et GF étaient imbriqués). Une note interne du 23 avril 1990 indique que la charge de la preuve en cas de contestation du reclassement est de la responsabilité de l'employeur : « *Le fait de remplir les conditions pour un reclassement ne signifie nullement que le reclassement est acquis. La direction pourra en effet émettre un avis négatif. Toutefois, l'opposition à l'application mathématique de la note devra être motivée et fondée.* » Ce dispositif comparatif de la carrière d'un militant était négocié avec la hiérarchie et la direction des ressources humaines locale, avec des propositions et contre-propositions sur qui étaient les « vrais homologues », avant validation par la direction des ressources humaines nationale (exactement le Département des Relations Sociales, DPRS, jusqu'à 2004).

Ces dispositions ne protégeaient cependant pas certains syndicalistes d'une progression salariale et de carrière ralentie, face à des hiérarchiques qui avaient souvent des représentations négatives sur les organisations syndicales, notamment la CGT. Les actions protestataires étaient souvent sanctionnées, via le conseil de discipline, notamment en cas de grèves longues, autour de projets de réorganisations réguliers depuis les années 1980. Des élus syndicaux étaient présents dans les instances paritaires chargés des sanctions disciplinaires (CSP) et l'échelle de sanctions graduelles allait rarement jusqu'à la sanction ultime (mise à la retraite d'office, équivalent du licenciement)[47]. Ces instances préservaient les syndicalistes du risque de licenciement, relativement courant dans le secteur privé - malgré la protection formelle de « salarié protégé » (Weidenfeld, 2003).

Ce dispositif d'avancement des syndicalistes lié au droit syndical était souvent critiqué par les directeurs et cadres, certains considérant que l'on pouvait indûment faire carrière « grâce » au syndicalisme à EDF-GDF. Certains directeurs d'unité pouvaient être anti-syndicaux et l'afficher ouvertement jusque dans les années 1990, notamment dans les métiers opérationnels de la production et de la distribution, plus « ouvriers » et « syndiqués » que d'autres métiers (recherche, ingénierie, commerce). Selon la CGT, c'était lors des premiers mandats que le retard dans les avancements était le plus marqué, et notamment à partir des années 1980 où l'amélioration du droit syndical avec les lois Auroux a multiplié le nombre de mandatés. Même si des dispositifs de réclamation existaient au niveau national, ils n'étaient pas toujours saisis par les militants et surtout dépendaient de la décision de la hiérarchie *in fine*.

> *« Dans les années 1980, avec les lois Auroux, il y avait plus d'IRP, nos sous-CMP, CMP, CHSCT, ça a obligé les directions à détacher plus de monde et ça ne leur plaisait pas beaucoup. Le directeur pouvait ne pas donner des GF et même s'il y avait des dispositions pour que cela remonte au niveau national, cela pouvait se finir par un avis négatif. Mais jusqu'aux années 1990, les militants ne venaient pas réclamer, ils considéraient que ce n'était pas grave, ils en faisaient un rapport de force avec la direction : Vous ne le me donnez pas, à la limite, je suis fier d'être sacrifié ! (…) La dérive s'est surtout faite sur les petits mandats, de CHSCT (4h par mois), de sous-CMP, c'était des institutions de proximité, proches des salariés et décentralisées, où des élus CGT se mettaient en avant pour défendre des salariés. C'était ceux qui étaient les plus sanctionnés à la*

[47] Echelle des sanctions : l'avertissement ; le blâme notifié avec inscription au dossier ; la mise à pied, limitée à 8 jours, avec privation de salaire ; la mise à pied, limitée à un mois, avec privation de salaire ; la rétrogradation d'un ou plusieurs échelons ou échelles ; la mise à la retraite d'office ; la révocation sans pension.

limite, qui n'avaient pas de protection - sauf contre les licenciements -, il n'y avait aucune reconnaissance dans leur déroulement de carrière. » (Mathieu, permanent fédération CGT Energie).

Dans les années 1980, l'expression d'un anti-syndicalisme de certains hiérarchiques était en effet considérée comme « normale » et pouvait s'afficher ouvertement, sans tabou, voire même s'écrire dans les évaluations annuelles. Annabelle, cadre diplômée en début de carrière dans les études et recherches à EDF-GDF, se rappelle que ses premiers mandats de Délégué du Personnel et élue en CMP pour la CFDT n'étaient pas bien vus, ouvertement, par son directeur.

« Ah je fais un petit flashback, parce que je ne me rappelais même plus que j'avais eu des menaces de mon directeur qui m'avait refusé un avancement, parce que j'étais syndiquée ! Bon après, à l'époque, ça ne gênait pas du tout, hein, c'était fin des années 80, un directeur qui disait : 'non, tant qu'elle est à la CFDT, qu'elle siège dans les trucs, elle n'aura pas d'avancement !' Donc c'est pour ça que mon début de carrière, il était un peu en courbe plate ! Et ma cheffe m'a dit carrément : 'si tu arrêtes tes activités syndicales, tu auras un avancement l'année prochaine !' Et j'ai eu un avancement l'année suivante. Mon travail n'était pas en question, ils s'en fichaient complètement ! Mais ça ne gênait personne de le dire ! Un fait commun ! Tout le monde disait : 'ben, ce type-là, on sait qu'il est antisyndical, et puis voilà !' » (Annabelle, cadre RH)

La progression de carrière des permanents et prépondérants (plus de 50%) était, elle, davantage « sauvegardée » par la méthode de l'homologie, quand la liste des homologues était bien établie au départ, régulièrement révisée et que le militant - ou son syndicat - veillait à son évolution de carrière. Les exemples de parcours de permanents rencontrés révèlent que des jeux pouvaient s'opérer autour de la liste des homologues, en faveur ou défaveur des mandatés, suivant les relations établies avec le hiérarchique local et l'organisation syndicale. Certains syndicalistes de la CGT, syndicat historiquement majoritaire à EDF-GDF, ayant souvent des relations conflictuelles ouvertes avec leur chef d'unité, pouvaient se voir refuser une liste d'homologues au motif que cela ouvrirait à des promotions « trop rapides » dans certaines filières de métiers techniques. Comme le montre l'exemple de Vincent, le rapport des directions des ressources humaines envers les organisations syndicales pouvait diverger dans les années 2000 entre le niveau national prônant un dialogue social apaisé et le niveau régional voulant limiter la syndicalisation dans les unités de travail.

Vincent, un conflit local sur sa liste d'homologues, réglé au niveau national

Vincent est rentré au niveau ouvrier le plus bas, GF3 NR4, à la direction de la Distribution de EDF-GDF, après son bac technique réalisé en apprentissage dans l'entreprise entre 1996 et 1998. Pas mauvais scolairement, avec des parents peu diplômés (père CRS, mère coiffeuse), *« un peu dans une phase rebelle »*, il n'a pas envie de faire des études longues, à l'inverse de son frère. Recruté comme technicien d'intervention ouvrage gaz, il s'investit rapidement dans le climat post-grèves de 1995 au sein de la CGT, très bien implantée dans les exploitations. Dès 2000, il est élu dans les instances paritaires locales (sous-CMP puis CMP) et est repéré par sa fédération (FNME) où il anime le collectif fédéral Jeunes. Encarté au PCF, il participe aussi à partir de 2003 à remonter la cellule locale du PCF dans l'entreprise. A 26 ans en 2004, il devient permanent à 100%, secrétaire d'un syndicat CGT Energie et est élu ensuite dans les instances paritaires nationales (CSC des CMP). Cette ascension rapide à la CGT n'est pas bien vue par le DRH de sa région, qui a refusé de le promouvoir en GF5, au motif que son évolution était trop rapide et conteste sa liste d'homologues : *« Il voulait afficher que ce n'était pas un ascenseur social de faire du syndicalisme dans cette entreprise. »*

En 2006, il ne rentre pas en conflit avec sa hiérarchie locale, car il prend des responsabilités au niveau national et rencontre des interlocuteurs côté direction qui semblent beaucoup plus ouverts : *« J'avais échangé avec les DRH nationaux qui m'avaient dit qu'ils allaient essayer de réguler ma situation, car ils n'étaient pas d'accord avec la posture du DRH de ma région. Donc dans ma tête,*

je me suis dit, plutôt que de partir dans des discussions assez longues localement, on va laisser le national s'en occuper... »

Cette progression à la moyenne des homologues pouvait cependant avoir des effets de reproduction des inégalités sexuées très forts, dans un univers professionnel très segmenté. Les métiers techniques réservés aux hommes offraient des opportunités de promotion, via notamment des formations techniques et l'accès à des postes d'encadrement, contrairement aux métiers tertiaires très féminisés où les carrières sont lentes et plafonnées, et les compétences relationnelles sous-évaluées (Rozenblatt, Sehili, 1999). Certaines femmes peu qualifiées pouvaient avoir une liste de comparantes qui les auraient maintenues en bas de l'échelle, sauf intervention de leur hiérarchie ou de leur syndicat. On peut comparer cette distinction femmes/hommes concernant la discrimination syndicale avec la distinction OS / OP de la métallurgie, la progression de carrière et donc le rattrapage n'étant ouvert qu'aux OP pouvant devenir techniciens, contrairement aux OS (Chappe, 2013). Lise, une permanente de la fédération CGT Energie, dotée d'un simple BEP CAP de sténo-dactylo, avait été recrutée à 35 ans au bas de l'échelle - GF3 NR4 - en 1990, après une première partie de carrière comme secrétaire en intérim ou dans des PME. Son syndicat CGT lui avait négocié une « bonne liste d'homologues » en GF6-GF7 au moment de son détachement à temps plein comme secrétaire (technique) de ce syndicat, ce qui lui avait permis de progresser jusqu'en GF10 (haute maîtrise), progression très rare dans les métiers administratifs féminisés[48]. Dans le cas d'Annie, rentrée « par la petite porte » en GF3 à 30 ans et détachée à temps plein à la CFDT depuis 1997, ce n'est d'ailleurs pas son syndicat, mais le responsable de la gestion des contrats de travail de son unité, qui lui a permis d'avoir une « bonne » liste d'homologues.

Annie, sauvée par une « bonne » liste d'homologues sur des métiers mixtes

Dans cette entreprise publique, le recrutement des fils et filles d'agents était une pratique traditionnelle, qui permettait à des enfants de milieux populaires de s'intégrer, même en période de récession économique. C'est le cas d'Annie qui, après sa maîtrise de lettres en 1976, n'a trouvé que des petits boulots précaires, et a accepté l'aide de son père agent d'exploitation dans la distribution pour rentrer *« par la petite porte »* à EDF en 1983. En camouflant son niveau de diplôme (elle ne déclare que son bac), elle rentre en exécution, en GF3, dans le domaine des relations clientèle, dans un centre de distribution en banlieue parisienne. Elle y fait presque toute sa carrière, qu'elle qualifie de *« chaotique »*, car elle a vécu trois suppressions de services, tous les quatre ans environ, liée à différentes réorganisations de la filière administrative de la distribution dans les années 1990. Elle adhère un an après son recrutement à la CFDT, dont les idées sur l'autogestion l'attirent.

Devenue permanente à temps plein pour la CFDT sans discontinuer depuis 1997 (soit 17 ans), alors qu'elle est en GF7 au moment de son détachement, elle a continué à progresser jusqu'en GF9 et devait passer en GF10, grâce à sa liste d'homologues, dans la dernière année avant son départ en retraite en 2015. Elle s'est au départ investie dans l'aspect humain du syndicalisme, dans les instances de proximité (CMP, CHSCT) *« les pieds dans la glaise »* puis s'est progressivement spécialisée sur certains dossiers à dimension sociale (égalité pro, handicap) où elle a fait partie des négociatrices au niveau national.

Personnellement, elle ne se considère pas comme discriminée et est relativement contente de sa progression de carrière. Elle reconnaît que c'est à l'initiative du gestionnaire de contrats de travail qu'elle a *« une bonne liste d'homologues »*, des gens du service commercial (son dernier service),

[48] Lise a par contre le profil typique des militantes de la CGT Energie, souvent sur des métiers de secrétariat au départ, rentrées comme « petites mains » des syndicats et qui montent en responsabilités, notamment autour des activités sociales, comme le montrent les biographies des militantes de différentes générations : notices « Suzanne Alexandre », « Martine Bujalski », « Olga Quesnel », « Evelyne Valentin » (Boulland, 2013).

une filière de métier mixte ouvrant davantage de perspectives que les métiers très féminisés de la relation clientèle.

« Il s'est trouvé que la personne qui a initié le lancement de ma liste d'homologues, qui était donc le responsable contrats de travail de mon unité, m'aimait bien. En plus, il connaissait mon parcours parce que suite à la suppression de mon service, j'ai eu des soucis de santé, j'ai eu une grossesse qui c'est mal terminée, voilà... Il était sensibilisé à mon cas, il m'avait dit 'Faut pas que tu y perdes' et il avait vu ce moyen-là. Bon, ça sautait aux yeux, en conseiller clientèle, déjà il allait avoir du mal à trouver des gens qui soient passés en GF7 comme moi, et ces gens… n'étaient pas prêts à progresser. Mais moi, je ne lui ai rien demandé, moi, j'ai demandé une liste d'homologues, c'était tout. Je n'avais pas encore réfléchi bien à la question. » Elle reconnaît par ailleurs que d'autres syndicalistes de la CGT n'ont pas eu ce traitement de faveur : *« On leur refusait pour tous les prétextes possibles, alors que normalement c'est automatique, cette histoire de listes d'homologues, mais ils arrivaient toujours à justifier, d'une manière ou d'une autre, de ne pas faire progresser la personne. »* (Annie, déléguée syndicale, CFDT).

Cette méthode est désormais considérée comme « obsolète » par la direction actuelle des Relations sociales de GrDF d'une part pour son inadaptation à des réorganisations constantes des unités de travail, qui génère un travail administratif fastidieux pour la direction des ressources humaines. La liste d'homologues devait en effet être révisée régulièrement, en fonction des changements de situation des comparants : longue maladie, inactivité, décès, mutation, mise à disposition ou détachement… Elle pouvait d'autre part créer des difficultés de réintégration professionnelle pour des syndicalistes parfois considérés par la direction comme « trop gradés » en sortie de mandat par rapport aux salariés de la même unité, notamment ceux promus cadres par ce biais. Alors que le passage-à-cadre est normalement très sélectif pour les non-diplômés avec des formations spécifiques et que les cadres sont de plus en plus diplômés, certaines promotions de syndicalistes par ce système de garantie collective seraient considérées comme « indues » par l'encadrement.

Dès les années 2000, certains syndicats réformistes ont repris ces critiques managériales envers le système de l'homologie pour lui préférer des conventions individualisées pour leurs militant.e.s au nom de la meilleure reconnaissance de leurs compétences, particulièrement des syndicats bien implantés dans les collèges cadres et maîtrise, CFDT et CFE-CGC, où les salariés se projettent dans des progressions de carrière (cf. infra). D'autres syndicats à la base plus ouvrière comme la CGT ou Force Ouvrière, où les salariés ont davantage un métier[49], étaient attachés à cette protection salariale collective d'une progression à l'ancienneté et à la moyenne. Ils ont progressivement accepté l'abandon de ce système décrié par la direction, par pragmatisme, en raison des difficultés accrues de mise en application, à l'image de Louis.

Louis, le défenseur des listes d'homologues, soulagé de leur abandon

Louis, délégué syndical FO qui a fait des centaines de listes d'homologues dans les années 1990 et 2000, vantait jusqu'à récemment leurs mérites, estimant que tous les syndicalistes FO ont ainsi obtenu entre 1 ou 2 GF pendant leur « carrière syndicale », rythme de progression considéré comme satisfaisant de son point de vue. Le travail administratif fastidieux n'était pas que du côté de la direction, puisque Louis les établissait avec soin, en allant jusqu'à se renseigner le « potentiel » de progression des homologues de chaque liste et défendant le rattrapage de certains militants en

[49] Beaucoup d'ouvriers et de maîtrise étaient passés par les « écoles de métier », qui ont été fermées dans les années 1990, au motif de valorisation des diplômes de l'Education nationale, de la réduction des coûts de ces formations internes, mais aussi en raison de l'influence de la CGT sur ces lieux de syndicalisation des jeunes entrants.

faisant du rétroactif. Mais il accepte pragmatiquement leur remplacement par des « conventions », considérant que les difficultés techniques pour établir ces listes et les faire valider par la direction sont devenues insurmontables.
Plusieurs facteurs expliquent ces difficultés selon lui : les réorganisations permanentes, la fin du catalogue de métiers commun à toutes les entités sur le territoire national (suite à la séparation juridique des entreprises depuis 2004), le turn-over élevé des DRH locaux connaissant mal ce dispositif lié au statut et la moindre autonomie de gestion locale, les listes devant être validées par la direction des ressources humaines nationale. Il a mis ainsi trois ans pour établir sa dernière liste d'homologues pour un détaché FO. *« L'année dernière, je peux vous dire que j'étais content de dire, c'est ma dernière liste d'homologues et maintenant je n'en ferai plus, j'en ai vraiment trop bavé pour la faire. Je ne trouvais plus les comparants, c'était compliqué au possible… La RH locale ne connaissait pas tout le système, elle n'en faisait qu'à sa tête et pensait qu'elle décidait tout, donc ça ne pouvait plus fonctionner. »* (Louis, délégué syndical, FO)

Un responsable des Relations sociales assume de dire, *a posteriori*, que l'établissement des listes d'homologues n'était pas simple dans un climat d'opposition entre le management et la CGT, qui a créé des situations avérées de discrimination, pour laquelle l'entreprise a été condamnée. Cette franchise de la direction est d'ailleurs révélatrice d'une amélioration de la situation en ce domaine et d'une volonté de solder le passif dans cette entreprise, alors que le mot de « discrimination » est souvent nié par les DRH qui présentent toujours leurs entreprises comme vertueuses.

« Les listes d'homologues, il fallait deux ans pour en établir une, c'était très compliqué. On envoyait des noms, ça ne convenait pas aux organisations syndicales, ils revenaient, et puis entre-temps il y en a qui partaient, il y en a qui décédaient, il fallait revoir la liste, enfin ce n'était pas gérable. Et puis après quand nous au niveau national, on validait des propositions, le management avait encore la possibilité de refuser, pour différents motifs, plus ou moins légitimes, comme… "non, c'est un con, il m'emmerde." Tout simplement. Et après il fallait se battre. Et là on est arrivé à des situations de discriminations qui ont été démontrées, certains ont été en justice et on a été condamné, et d'autres nous ont saisi en interne, préalablement à la signature de l'accord sur le parcours des détachés qu'on vient de signer, on a traité 400 dossiers. (…) Quand vous regardiez la courbe, dès que le gars avait des mandats, pendant 10 ans il ne bougeait plus, on lui refusait tout, alors qu'il aurait dû avoir une progression au moins comparable à la moyenne, on se dit qu'il y a forcément un problème. Et c'était ciblé CGT essentiellement. Sur 400 dossiers, on a eu deux, trois dossiers qui venaient d'autres organisations syndicales. Donc on ne pouvait pas dire que ce n'était pas vrai quoi. Mais désormais, c'est derrière nous. » (Un responsable des Relations sociales)

3. La mobilisation juridique victorieuse de la CGT Energie : un rattrapage salarial collectif

L'évolution des dispositifs internes de suivi de la rémunération et de la progression de carrière des syndicalistes n'est en effet pas uniquement une décision unilatérale de l'employeur, qui aurait choisi d'internaliser le droit, notamment depuis la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, qui renverse la charge de la preuve en cas de soupçon de discrimination[50]. L'application du droit est aussi liée au rapport de force entre syndicats et direction, avec la menace réelle ou effective du recours au contentieux comme levier d'action. Dans cette entreprise publique où les syndicalistes de la CGT étaient souvent les bêtes noires

[50] Etendu à toute forme de discrimination par la loi du 27 mai 2008.

de la direction, une action collective s'est organisée dans les années 2000 autour de la lutte contre la discrimination dans la carrière envers ses militants. Cette « conscientisation » s'inscrit plus largement dans le contexte des actions judiciaires de la CGT, notamment de sa fédération métallurgie (et à Peugeot Sochaux en particulier) et du secteur Droits Libertés et Action Juridique de la Confédération, pour réparer les discriminations passées et pour soutenir une stratégie de resyndicalisation et d'attraction de nouveaux militants (Chappe, 2013 ; Hatzfeld, 2014). La fédération Mines Energie était la quatrième fédération de la CGT, revendiquant 58 000 adhérents en 2012, fédération puissante par ses ressources (droit syndical et œuvres sociales) et irriguait l'appareil de la CGT (UL, UD, confédération) via ses permanents détachés.

Certains *« entrepreneurs de mobilisation »* ont participé à organiser cette bataille contre la discrimination syndicale, notamment un militant du syndicat CGT Energie Paris, syndicat marqué par une ligne « ouvriériste » revendicative et en conflits réguliers avec la direction. C'est au départ son expérience personnelle de militant discriminé (sanction disciplinaire avec rétrogradation de GF5 à GF3 dans le contexte d'une longue grève contre des réorganisations en 1986) qui lui fait prendre conscience de l'asymétrie de pouvoir au sein de l'instance interne paritaire de résolution des conflits (CSP, commission secondaire du personnel)[51]. A l'inverse, son expérience de juge prud'homal et des victoires juridiques en tant que défenseur syndical (sur un cas de harcèlement sexuel au travail dans son entreprise en 1997) et pour son cas personnel (il obtient une remise en état auprès de la Cour de Cassation après 9 ans de procédure en 1995) l'incite à lancer une bataille contre la discrimination syndicale à l'intérieur de EDF et GDF. En collectivisant vingt cas de militants CGT discriminés, Mario et son syndicat CGT Energie Paris réussit à convaincre sa fédération d'agir via les prud'hommes et non les organismes paritaires (CSP) utilisés traditionnellement par ce syndicalisme d'entreprise, dont il avait expérimenté les limites.

> *« Pour nous, à Paris, les injustices, nous les combattons, nous avons agi avec le droit, car nous sommes dans un Etat de droit. Et c'est cette victoire qui nous a donné confiance, même si la bataille est très très politique au niveau de la justice, c'est rarement les travailleurs qui gagnent aux prud'hommes au final. Mais il y a une qualité de combat aux prud'hommes, c'est au moins une parité employeurs / salariés, 2 contre 2, y a un minimum d'équilibre. Après, le combat, il est inégal. »* (Mario, ancien permanent fédération CGT Energie)

Selon Mario, c'est vraiment l'arrêt Peugeot de 1996 qui a déclenché la « prise de conscience » des militants CGT que l'activité syndicale ne devrait pas être réprimée. C'était un changement de cadrage cognitif fort, dans un syndicalisme CGT marqué par une certaine virilité et culture ouvrière (Sommier, 1993) dans lequel un bon militant devait être sanctionné, preuve de sa bravoure face au patronat. La victoire juridique à Peugeot convainc certains militants, comme lui, de l'intérêt des procédures juridiques conjointes, qu'ils doivent souvent imposer à leurs avocats (qui jusque-là perdaient systématiquement sur des affaires de discrimination syndicale) et même à leur fédération (réticente devant le coût, la durée et le faible succès des procédures juridiques). « *Ca été une bataille de chiens, il a fallu convaincre pour gagner les esprits, et aller à la conquête, parce qu'il y avait l'image du militant CGT 'bon martyr', ce qui est une erreur politique* ». Pour la première fois, la fédération accepte de prendre en

[51] Si les votes des élus syndicaux et des représentants de direction sont à égalité, le président de l'instance (le directeur d'unité) a une voix prépondérante.

charge les frais de justice de ces plaintes individuelles groupées[52]. Mario et son syndicat CGT Energie Paris réussissent à convaincre cinq militants de son propre syndicat, auxquels s'agrègent 15 autres cas, souvent des secrétaires de syndicats de province (Gironde, Corrèze, Morbihan, Drome), où des preuves de discriminations en début de carrière sont avérées : « *des cas qui tenaient la route* ».

Cette sélection de cas exemplaires à défendre pour transformer par une jurisprudence nouvelle les politiques et législations existantes serait désignée par les anglo-saxons comme de la « strategic litigation » que l'on pourrait traduire par « usage stratégique des cours et des tribunaux » (Lejeune, Orianne, 2014 ; Guillaume, 2013 ; Vanhala, 2009). Dans le cas de la CGT Energie, elle leur permet de travailler sur la construction des preuves via des tableaux de comparaison et d'aider à la pratique du contentieux de la discrimination syndicale à EDF-GDF. Parmi ces 20 cas, dont certains avaient déjà agi en justice seuls - et perdus, la majorité étaient des hommes (18 sur 20), en exécution et des militants CGT de terrain, ayant vécu la discrimination quand ils étaient non prépondérants, élus en sous-CMP ou CMP. Mario réussit à convaincre les avocats d'une procédure en référé (procédure d'urgence sans conciliation préalable) et avec ces derniers, ils gagnent 13 dossiers sur les 20 en 1999-2000, au départ des dommages et intérêts pour discrimination syndicale manifeste (de 7.000 à 45.000 euros), mais sans reclassement. La Cour d'appel de Paris confirme le jugement fin 2002, rejetant la défense de l'employeur qui justifiait ces retards de carrière par l'absence de mobilité fonctionnelle ou géographique des intéressés[53], alors que des pièces validaient que *« leurs activités syndicales leur étaient reprochées par des supérieurs hiérarchiques, le cas le plus frappant étant celui de M. X, auquel il a été proposé un poste en avancement s'il mettait un terme à son activité syndicale »*[54].

Fort de cette première victoire, Mario est détaché en 2002 à la fédération Energie CGT au secteur Droits, Libertés et Actions Juridiques, pour prendre en charge notamment la discrimination syndicale. Il entreprend alors une grande entreprise de collectivisation des cas de présomption de discrimination.

> *« J'ai fait la tournée des 250 syndicats dans toute la France pour aider à monter les dossiers, en hydraulique, dans le nucléaire, à la distribution. Et en faisant le tour des syndicats, on a monté plus de 1.200 dossiers. J'ai aussi écrit plusieurs articles dans la presse : Actualités fédérales, Energie syndicale. Et je suis intervenu au congrès 2003 de Biarritz avec des tableaux à l'appui, en montrant l'évolution en fonction de l'ancienneté dans les NR et les GF. »* (Mario, ancien permanent fédération CGT Energie).

Le profil des dossiers récoltés sont majoritairement des hommes, en maîtrise, qui ont été discriminés en début de carrière quand ils étaient en exécution, dans les années 1980. Cette bataille juridique vise à étendre le principe d'évolution des rémunérations et de la classification « à la moyenne » (la Pers. 245 et la note du 8 Aout 1968), aux militants non

[52] Contrairement par exemple à la Belgique, où les syndicats défendent leurs adhérents dans des cas de discrimination et ont établi des accords de collaboration avec les organismes de promotion de l'égalité, qui doivent leur transférer les dossiers des syndiqués (Lejeune, Oriane, 2013).

[53] Extrait du jugement de la Cour d'Appel de Paris, 21 novembre 2002 : « Outre qu'il n'est fait référence à aucune règle statutaire subordonnant l'avancement ou la promotion à une telle mobilité, les agents concernés établissent à partir des comparatifs produits que des collègues travaillant dans les mêmes centres qui n'ont pas fait preuve de plus de mobilité qu'eux ont connu des avancements beaucoup plus rapides. EDF-GDF échoue donc dans la justification des disparités de traitement. »

[54] Extrait du jugement de la Cour d'Appel de Paris, 21 novembre 2002.

prépondérants (ayant moins de 50% d'heures syndicales). Si la construction des dossiers demande du temps, afin de trouver les bons comparants, elle repose sur la construction de tableaux Excel (et non de panels longitudinaux) moins complexes que la méthode Clerc, visant à comparer l'ancienneté dans le GF et dans le NR, et le nombre de GF et NR obtenus depuis l'embauche, avec des comparants de même métier, de même diplôme et embauchés à une période proche (+ ou – 5 ans), cf. tableau 2.

Tableau 2 : Comparatif de carrière de « chargés d'affaire et de travaux »

Plaignant recruté en 1971, en GF3 NR 2, après une école de métier EDF-GDF[55]

Tous les chargés d'Affaires Etudes et Travaux

Avec une date d'embauche proche de la sienne + ou –/ 5 ans ; avec un emploi équivalent à l'embauche :

Nom agent	Date d'entrée IEG (*)	Class Entrée GF	Class Entrée NR	Class Actuel GF	Class Actuel NR	Ancienneté en jours depuis Entrée IEG	Nbre de GF depuis entrée IEG y compris le GF actuel	Nbre de jours dans le GF y compris le GF actuel	Nbre de NR depuis entrée IEG y compris le NR actuel	Nbre de jours dans le NR y compris le NR actuel	Diplômes
	01/04/69	3	2	9	12	12343	6	2057	10	1234	EM/ CAP-BP
	01/11/68	3	2	10	12	12494	7	1785	10	1249	EM/ -BP
	26/10/71	3	2	8	11	11405	5	2281	9	1267	EM/ CAP-BP
	01/10/74	**7**	**6**	10	16	10334	3	3445	10	1033	EM/ CAP-BEP
	14/04/71	3	2	9	13	11600	6	1933	11	1055	EM -BEPC
	01/04/71	**7**	**6**	10	16	11613	3	3871	10	1161	EM -BEPC
	01/04/76	3	2	9	11	9786	6	1631	9	1087	BEPC
Plaignant	**27/10/71**	**3**	**2**	**8**	**11**	11404	5	2281	9	1267	**EM - BP**
	01/02/72	3	2	10	14	11307	7	1615	12	942	CAP
	01/08/76	3	2	9	11	9664	6	1611	9	1074	CAP
	01/10/76	3	2	8	11	9603	5	1921	9	1067	EM – CAP
Somme						121553	59		108		
Moyenne						11050	**5,36**	**2221**	**9,82**	**1131**	

En parallèle de cette action de « strategic litigation » autour de 20 dossiers joints défendus par le même avocat, suite à cette campagne fédérale et confédérale de conscientisation sur la discrimination syndicale à partir de 2003, certains militants choisissent de saisir les prud'hommes pour leur cas personnel en province, souvent avec l'aval de la fédération. Certains sont parfois défendus par des mandataires syndicaux CGT de EDF-GDF, et non des avocats, afin de réduire les coûts de procédure : *« on a essayé de monter les dossiers nous-mêmes, pour que des gars qui défendent les affaires dans les commissions secondaires et dans les conseils de disciplines se sentent légitimes à défendre aux prud'hommes »*. Mario travaille avec les responsables juridiques de la CGT, et notamment François Clerc, qui essayent de coordonner les actions qui commencent à être initiées par leurs militants dans de nombreuses entreprises publiques : SNCF, CPAM, CNAV, France Télécom...

[55] Pièce juridique d'un procès pour discrimination syndicale contre EDF-GDF, utilisé aux prud'hommes en 2003 puis en Cour d'appel en 2005. Archives syndicales privées.

Ces procès avec appels successifs, souvent jusqu'à la Cour de Cassation, révèlent que les juges des prud'hommes comprennent la discrimination salariale puisqu'ils acceptent des indemnités pour le retard de NR. Mais ils résistent à l'application du principe de réparation intégrale et de repositionnement en terme de GF et donc une promotion en terme d'emploi, voire un changement de collège, au motif du respect des prérogatives de l'employeur[56]. La Chambre sociale de la Cour de Cassation donne finalement raison en novembre 2005 à un salarié d'EDF-GDF qui demande un reclassement en GF4 NR9, après plusieurs années de procédure, ce qui fait jurisprudence.

La cour d'appel de Paris en décembre 2002 avait statué que « le juge doit apprécier l'existence d'une situation discriminatoire à travers l'évolution de carrière du salarié, il ne peut sanctionner les manquements de l'employeur que par l'allocation de dommages et intérêts réparant le préjudice matériel et moral subi par l'intéressé, ne pouvant se substituer à l'employeur dans l'exercice de ses prérogatives ». La Cour de cassation annule ce jugement au motif que « La réparation intégrale d'un dommage oblige à placer celui qui l'a subi dans la situation où il se serait trouvé si le comportement dommageable n'avait pas eu lieu et que les dispositions de l'article L. 412-2 du code du travail ne font pas obstacle à ce que le juge ordonne le reclassement d'un salarié victime d'une discrimination prohibée. »[57]

La voie du contentieux individuel s'avère cependant très longue, souvent de l'ordre de dix ans, comme le révèle un autre procès individuel gagné par un agent EDF-GDF de Dunkerque[58]. Détaché à 50%, cet agent stagne en GF4 depuis sa prise de mandat comme élu CGT en CMP en 1998. Sa plainte déposée en octobre 2001 est tout d'abord jugée en départage aux prud'hommes de Boulogne-sur-Mer en mai 2005, avec appel du salarié en septembre 2007. Si la cour d'appel de Douai en 2009 reconnaît la discrimination et valide des indemnités pour préjudice, elle le déboute de sa demande de reclassement au motif *« qu'il n'était pas du pouvoir de la juridiction d'attribuer d'autorité un niveau de rémunération dans un groupe fonctionnel (GF). »* Le salarié fait de nouveau appel. La chambre sociale de la Cour de cassation casse et annule cette partie de la décision en mars 2012. Le juge rappelle *« que la réparation intégrale d'un dommage oblige à placer celui qui l'a subi dans la situation où il se serait trouvé »* s'il n'avait pas subi la discrimination. Cette décision valide deux points de droit : la discrimination donnant droit à indemnités compensatoires, ce qui correspond à 8.000 euros ; la réparation intégrale avec la demande de reclassement en GF5 sur la base de la liste d'homologues (et d'autres études statistiques au niveau des établissements[59]). Dix ans de procédures pour un agent en exécution qui obtient au final un reclassement de GF 4 à GF 6…

Fort de ses 1.200 dossiers, la CGT négocie alors avec les DRH de EDF et Gaz de France un accord fin 2005 instaurant une procédure de conciliation collective en interne, avec pour chaque dossier remonté une étude de panel, appelée « moulinette », qui compare à telle année d'embauche, tel métier, tel diplôme, le GF et NR de l'individu par rapport à une moyenne

[56] Pour rappel, l'employeur a le droit de choisir ses collaborateurs, de définir leurs fonctions et attributions, d'orienter leur action et de juger lui-même de leurs résultats professionnels.

[57] Arrêt Toulec c/ EDF-GDF, Cassation, Chambre sociale, 23 novembre 2005. Publié au Bulletin, 2005 V N° 332 p. 293.

[58] Arrêt Perez c/ ERDF et GrDF, Cassation, Chambre sociale, 29 février 2012. Non publié au Bulletin. http://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000025437013

[59] Etudes réalisées au niveau national au sein des établissements sur les parcours des mandatés et militants syndicaux pour les périodes 1998 à 2006 et 2006 à 2009.

d'homologues (sur l'unité ou sur la région). Pour construire techniquement leurs dossiers, la fédération a notamment échangé avec les militants de PSA et de la SNCF sur les dispositifs de réparation et de prévention mis en place dans ces entreprises. Cet accord fin 2005 se situe dans le contexte du mouvement social de 2005, suite à la privatisation de EDF et GDF, qui a entraîné de nombreuses sanctions, comme en témoigne cette intervention au Comité Central d'Entreprise d'un élu CGT fin 2006, qui évoque également les mobilisations contre le projet de fusion entre GDF et Suez en 2006.

> *« Dans la dernière période, nous constatons une recrudescence des procédures tant à l'interne qu'à l'externe qui visent à criminaliser l'action syndicale. Que cela soit à Paris, Chambéry, Saint-Etienne, Marseille, Valence, Tulle, Gap. Des agents sont convoqués pour des entretiens préalables dans le cadre de procédures disciplinaires, ou dans des services de police pour être entendu suite à des actions de grève qui pour certaines remontent à 2003. Au-delà, les premières rencontres préparatoires à l'attribution des avancements au choix montrent que le management veut faire payer chèrement les agents qui se sont mobilisés contre le projet de fusion, ou simplement pour défendre leurs conditions de travail. La CGT condamne ces méthodes de répressions et d'intimidation. Les directions d'EDF et Gaz de France doivent arrêter toute forme de criminalisation de l'action syndicale en stoppant l'ensemble des procédures actuelles tant à l'interne qu'à l'externe. »* (PV du CSC des CMP, intervention d'un élu CGT, le 13 décembre 2006)

Comme dans d'autres fédérations CGT, cette mobilisation collective autour de la réparation de la discrimination syndicale est reliée aux enjeux de renouvellement et d'attraction de nouveaux adhérents/militants. Cette opération de « cadrage cognitif » permet de donner un sens collectif et organisationnel à des actions de réparation qui pourraient apparaître aux yeux des adhérents et surtout des salariés comme bénéficiant surtout aux anciens militants, voire uniquement aux permanents. Depuis son congrès de 2003, la fédération Mines Energies (FNMR) de la CGT a décidé comme axe de travail de *« s'occuper des militants et de les protéger »*, comme le rappelle le dossier spécial de la fédération consacré à ce dossier : « Prévenir plutôt que réparer » (*Energies syndicales*, février 2013, n°127). Les congrès et la presse syndicale sont en effet le vecteur d'actions de conscientisation autour de la discrimination syndicale, qui ne devrait plus être tolérée. Mathieu, permanent détaché au secteur Droits Liberté et Action Juridique de cette fédération, y présente son propre exemple, où une « petite discrimination » (non-accès à la formation continue) alors qu'il était simple élu en CMP a pénalisé au départ son évolution professionnelle. Il incarne le changement de discours de l'ensemble de la CGT sur la fin des « militants sacrifiés » : par cette action de rattrapage individuel puis la négociation d'une convention de détachement, ce permanent a ainsi réussi à passer cadre (GF12) avant son départ en retraite. Cette orientation vise aussi à s'adapter au profil de nouveaux embauchés à EDF et GDF, des techniciens avec le bac et le BTS, voire des cadres, qui ne veulent plus sacrifier leur carrière, afin d'anticiper le renouvellement des « cadres de la CGT ». Cette rhétorique est portée notamment par le pôle plus réformiste de la CGT, qui présentent parfois les comportements antérieurs de militants comme « archaïques ».

> *« Lorsque j'étais technicien principal, secrétaire de CMP à 20 %, la première discrimination dont j'ai été victime fut la suppression de mon plan de formation. Or dans mon secteur, impossible de travailler sans formation sur les nouvelles technologies. Ma direction m'a reproché de ne pas avoir la reconnaissance du ventre, alors que je ne demandais que l'accès aux formations qui m'étaient dues et dont j'avais besoin. J'ai dû choisir entre la technologie et les hommes. J'ai opté*

pour l'activité syndicale et préféré m'occuper de l'humain. Depuis le congrès de Biarritz (octobre 2003), la FNME a défini comme axe de travail de s'occuper des militants et de les protéger. C'est important, on ne doit plus être des militants sacrifiés.» (Mathieu, permanent fédération CGT Energie[60]).

La motion « *Les libertés syndicales, le droit d'agir pour ses revendications* », votée au 4ème congrès de 2010 de la FNME (cf. Encadré 3), illustre bien ce changement de discours de la CGT, de la discrimination devenue une bataille centrale au nom des libertés syndicales.

Encadré 3 : Motion n°6 Les libertés syndicales, le droit d'agir pour ses revendications

Le congrès considère la liberté de s'organiser, de revendiquer et d'agir pour gagner sur les revendications comme des droits fondamentaux des salariés dans le cadre de l'exercice de la pratique syndicale.
La FNME CGT s'engage à faire respecter les accords qu'elle a signés et à agir pour gagner des droits nouveaux pour l'exercice du syndicalisme dans le cadre de notre démarche.
La FNME CGT s'engage à agir pour gagner des droits nouveaux pour l'exercice du syndicalisme dans le cadre de notre démarche.
La FNME CGT met tout en oeuvre pour que pas un seul militant, syndiqué ou salarié ne soit ni sanctionné ni discriminé pour « fait syndical ».
La FNME CGT et ses syndicats agissent, chaque fois que nécessaire, auprès des employeurs et des pouvoirs publics ou des tribunaux, pour faire respecter le droit de chacun d'agir pour faire aboutir ses revendications.
Un fonds solidaire d'action juridique est à disposition des syndicats pour les aider financièrement lorsque cela est nécessaire.
Votée le mercredi 24 mars 2010, au 4ème congrès de la FNME, à 94,9 %.

Fin 2005, cette procédure de conciliation collective en interne est acceptée par les directions de EDF et GDF au regard de la menace juridique collective, en terme de coût financier et d'image sociale, mais aussi afin de relancer sur des bases saines le dialogue social dans l'entreprise. Selon la fédération CGT, les directions voulaient aussi *« effacer l'ardoise »* des sanctions liées aux deux gros conflits antérieurs de 1995 et de 2005. En effet, de nombreuses unités de EDF-GDF avaient connu plus de trois semaines de grèves en 1995, avec parfois des occupations de locaux, et plus de 2.500 conseils de disciplines avaient été convoqués, avec des sanctions touchant surtout des militants CGT (Thomas, 2006). Sur les 1.100 premiers dossiers remontés en 2005-2006 - hors permanents - toutes entreprises confondues (gaz, élec, distribution, transport), 750 dossiers ont abouti à un examen manière positive. Et au final, c'est plus de 1.500 dossiers déposés, dont plus de 1.000 dossiers « réparés ». Seuls les militants sociaux (détachés dans des mutuelles et les œuvres sociales) ne pourront être intégrés dans cette procédure de conciliation interne, la direction s'y opposant. Un responsable des Relations sociales de GrDF inscrit cet accord de conciliation interne dans une orientation stratégique vers un « dialogue social autrement », basé plus sur l'échange que la confrontation avec les partenaires sociaux.

« Il y avait deux choses. 1/ le fait que des condamnations étaient arrivées avec des sommes conséquentes et qu'on s'est dit : "il vaut peut-être mieux négocier et trouver un compromis, on gagnera les frais de justice, on gagnera les frais d'avocat, et puis pas de condamnation sociale, pas d'affichage public". Ce qui nous a amené à dire : "attendez, on va rentrer dans une nouvelle logique, on va mettre en place un nouveau dispositif, donc soyons propres, on se met autour de la table, on essaye de traiter toutes les situations passées". Et 2/ on avait lancé une démarche de

[60] « Prévenir plutôt que réparer », *Energies militants*, journal de la CGT-FNME, n°127, décembre 2013.

« dialogue social autrement » donc on avait l'intention d'éviter cette situation. Ce qu'on a pris comme engagement et ce à quoi je me suis attaché depuis que je suis aux affaires : "il n'y aura plus de nouveaux dossiers de discrimination qui émergeront après 2008". Il y a tous les dossiers qui traînaient d'avant et qu'on a à traiter maintenant, mais normalement aujourd'hui nous n'avons plus de dossiers discriminés qui devraient sortir, alors je touche du bois parce que d'ici qu'il y en ait un qui sorte de derrière les fagots… Mais il sera plus simple à traiter parce qu'on aura quand même été beaucoup plus attentif à la manière de traiter et de gérer et en tout cas on ne sera pas dans le même état que celui qu'on connaissait avant la filialisation » (Un responsable des Relations Sociales)

Cette action de conciliation doit cependant faire face à la filialisation de GRT Gaz en 2007, puis ERDF et GrDF en 2008, ce qui entraîne la création de nouvelles DRH. Les cas remontés en 2006-2007 par la CGT sont presque tous traités entre 2009 et 2014. La responsable fédérale de la CGT considère qu'en ce domaine : *« Dans l'ensemble, un gros travail a été fait ces dernières années et nous avons obtenu des résultats satisfaisants dans bien des dossiers. Mais il n'empêche, certaines directions traînent encore des pieds. Bien qu'en substance, les choses évoluent, nous avons intérêt à continuer à pousser collectivement*[61]*. »* Cette procédure de conciliation collective crée parfois des tensions en interne, puisque les propositions de reclassement peuvent être en deçà de ce qu'ils auraient obtenu en cas de procès gagné aux prud'hommes. Cette « *moulinette* » n'est en effet pas équivalente à la méthode Clerc utilisée en contentieux : si cette simulation d'homologie intègre la « carrière salariale » (GF et NR), elle ne comprend pas les primes individuelles et collectives ; surtout, elle n'est pas pensée comme une « réparation intégrale » du préjudice, avec projection du manque à gagner à venir liés aux salaires non versés pour la retraite…

La fédération CGT conseille cependant à ses militants d'accepter ces propositions de reclassement, parfois inférieures à leurs attentes, plutôt que de se lancer dans un contentieux individuel aux prud'hommes, en raison du coût et de la longueur des procédures, mais aussi de la variabilité des décisions selon les juges des prud'hommes, qui proposent rarement un repositionnement en terme de GF. A noter d'ailleurs qu'à l'exception des 20 dossiers du départ, pensée comme une action collective, le Fonds d'action juridique de la CGT ne prend pas en charge les procédures individuelles. Et qu'une procédure en Cour de cassation nécessite depuis 2004 un avocat spécialisé à la Cour, dont la prestation est au minimum de 4.000 euros.

« En général, sur ces dossiers de conciliation, dans 99% des cas les gens ont accepté la négociation, sauf quelques-uns qui ont refusé et qui étaient prêts à aller aux prud'hommes. Mais du côté des mandatés, ils étaient très peu nombreux car ils se sont rendus compte que c'était très difficile de monter un dossier aux prud'hommes, c'est assez compliqué, c'est toujours plus simple de négocier en interne qu'en externe. Certains y ont été, mais les prud'hommes n'ont pas toujours réagi comme nous. En interne on savait de quoi on parlait, alors que les juges considéraient souvent que les indemnités ne concernaient que les salaires, alors qu'en interne, on négociait aussi un repositionnement en termes de classification. Si l'agent était resté en exécution toute sa carrière, on pouvait justifier un passage en maîtrise tout en revalorisant son salaire à partir de la date de la prise de mandat. On avait deux types de mesures : le reclassement dans le métier, plus les dommages et intérêts. En moyenne, les premiers dossiers on était à environ 7.000 à 7.500€ quand même. C'est pour cela qu'en expliquant les choses, j'ai toujours dit aux camarades : y a quelque chose qui a été reconnu, si tu ne l'acceptes pas, c'est ton choix à toi, ou celui de ton

[61] « Prévenir plutôt que réparer », *Energies militants*, journal de la CGT-FNME, n°127, décembre 2013.

syndicat à la limite, mais c'est plus le choix de la fédération, et c'est à tes risques et périls » (Mathieu, responsable fédération CGT Energie)

Mario, qui a quitté ses responsabilités fédérales en 2010, continue à conseiller certains syndicalistes qui ont préféré continuer la voie du contentieux, et dont les dossiers sont souvent en appel. Pour son cas personnel, il a fait une transaction avec RTE en 2005 qui lui a permis un rattrapage salarial, mais il n'accède au GF12 et donc au statut cadre qu'en 2010, alors qu'il estimait avoir droit à ce statut en raison de son diplôme bac+4 (une maîtrise de droit) obtenu en 2004, par l'intermédiaire d'une Validation des Acquis de l'Expérience.

« Vous avez des propositions indécentes et certains ont leur dignité et ont dit : "Moi je ne signe pas n'importe quoi". Vous aviez des reclassements avec une indemnité forfaitaire, que certains ont acceptée et que certains n'ont pas acceptée, car ils disaient : "Ça ne fait pas le compte". Car il faut voir que les propositions des employeurs sont au plus bas. Bon, c'est vrai que si les 1.200 avaient obtenu le maximum auquel ils avaient droit, ça aurait coûté plus cher à la direction. Mais abaisser les droits des travailleurs, moi ça me choque. Moi j'ai défendu un copain de Châteauroux, la fédération lui disait d'accepter au motif que : "C'est déjà mieux que rien". Mais on a fait un référé à Paris et on a gagné, avec dommages et intérêts et reclassement, à la Cour d'appel de Paris. Moi ça me choque que des droits soient affaiblis, car comme disait Krasucki[62]*, on ne négocie pas des reculs sociaux. »* (Mario, ancien permanent fédération CGT Energie)

Se désolidarisant de la fédération CGT Energie, sur une ligne réformiste, qui soutient désormais le principe de conventions individualisées (*cf.* infra), le syndicat CGT Energie Paris sur une ligne plus revendicative continue des action aux prud'hommes de demande de reclassement pour ses militants. La direction s'oppose aux repositionnements sur listes d'homologues dans des GF considérés comme « trop élevés » au regard des autres agents de l'unité, surtout pour des militants qui s'opposent de manière aux orientations et réorganisations portées par la direction. Un premier cas, celui d'Alain, ancien secrétaire de ce syndicat (cf. encadré 4), qui avait mené une bataille très active sur la sécurité et les accidents du travail au sein du CHSCT[63] est gagné en référé aux prud'hommes de Paris en 2010, et l'entreprise ne fait pas appel. Mais quand sept autres membres de ce syndicat, en conflit ouvert avec la direction régionale, ayant souvent fait l'objet de sanctions disciplinaires, déposent leurs dossiers de repositionnement fondés sur des listes d'homologues, défendus par le même avocat, alors l'entreprise fait appel et semble déterminée à aller jusqu'en Cour de Cassation.

[62] Secrétaire Général de la CGT de 1982 à 1992. La citation d'origine était : « Rien ne fait plus de mal aux travailleurs que la collaboration de classes. Elle les désarme dans la défense de leurs intérêts et provoque la division. La lutte de classes, au contraire, est la base de l'unité, son motif le plus puissant. C'est pour la mener avec succès en rassemblant l'ensemble des travailleurs que fut fondée la CGT. Or la lutte de classes n'est pas une invention, c'est un fait. Il ne suffit pas de la nier pour qu'elle cesse : renoncer à la mener équivaut pour la classe ouvrière à se livrer pieds et poings liés à l'exploitation et à l'écrasement. La régression sociale ne se négocie pas, elle se combat ! » (citation transmise par Mario).

[63] Avec de multiples demandes d'expertise et appel à l'inspection du travail, qui ont occasionné de nombreux frais à EDF et GDF.

Encadré 4. Jugement Alain et syndicat CGT Energie Paris contre ErDF – GrDF et CNIEG
Conseil prud'hommes Paris, départage en référé, 14 décembre 2010

Alain avait saisi le conseil en mars 2010, pour que la retraite de la CNIEG soit versée sur la base du GF11 NR180, en application de la note du 2 aout 1968. Alain est un militant CGT détaché, affecté depuis 2005 sur un poste de chargé d'affaire, positionné en GF10 et passé en NR170 en 2010 grâce à la Pers. 245 (avancement de 2 NR). Il aurait dû passer en GF11 en 2006 au vu de sa liste d'homologues (plus de la moitié a obtenu un repositionnement en GF11 en 2005), mais l'employeur le lui a refusé au motif que cela *« créerait une situation disproportionnée par rapport aux autres salariés »*.
Les juges ont répondu que la liste des homologues n'avait pas été contestée par l'employeur, et qu'une autre personne, Mme Y., a bénéficié la même année d'un avancement en GF en mars 2010 (sur le principe de la note du 6 août 1968) et de 2 NR en juin 2010 (au titre de la Pers. 245). Ils demandent donc de faire cesser le trouble illicite et d'ordonner le repositionnement en GF11 NR170 dès 2006 et GF11 NR180 en 2010, et à verser sa pension par la CNIEG sur ce montant. Alain a obtenu 8.000 € de préjudice financier, 1.500 € de préjudice moral et 1.000 € de frais de justice (article 700). La CGT Energie Paris a obtenu 800 € de préjudice et 1.000 € de frais de justice (article 700). L'entreprise n'a pas fait appel.

Cette pression collective de la fédération CGT sur le rattrapage de centaines de syndicalistes discriminés est interprétée de manière variable par les autres organisations syndicales. Tous admettent que les militants CGT n'étaient pas traités de la même manière par la direction, et que la négociation et l'application de listes d'homologues posaient moins de souci pour les autres syndicats, souvent mieux vus par la direction, voire soutenus, afin de lutter contre l'emprise de la CGT majoritaire dans le secteur des IEG. La CFDT a elle aussi demandé ses responsables régionaux à ERDF et GrDF de regarder tous les dossiers des mandatés pour savoir si certains étaient discriminés, en 2011 et en 2013, et n'a pratiquement pas fait remonter de dossiers à la direction, moins de dix cas de soupçon de retard dans l'avancement.

> *« Nos militants n'ont pas estimé avoir été lésés… mais j'ai tendance à dire, nous avons quand même des militants qui n'ont pas forcément de casseroles derrière. Et même si ils n'ont pas eu forcément leur avancement en temps et en heure, ils l'ont obtenu après. On n'a pas appelé ça discrimination, on a dit retard vous voyez… Mais par rapport à la direction, on a présenté ça en disant : "nous estimons qu'il y a peut-être discrimination". Puisque c'est un mot qui est à la mode et employé par beaucoup de monde, on a joué là-dessus. Mais allez, je dirais qu'on avait 10, 12 dossiers, pas plus, pour du national quoi, c'est très peu. Il y avait deux NR, ou un GF, des petites choses comme ça. Sincèrement ce n'était pas grand-chose, ce n'était pas méchant. Ça ne méritait pas d'aller au tribunal ou des choses comme ça. On les a résolus tout de suite »* (Charles, délégué syndical, CFDT)

> *« C'est sûr que certains étaient discriminés, pour différentes raisons, simplement parce qu'ils étaient à la CGT, et que la direction ne voulait pas discuter avec eux, ils étaient toujours "contre tout", donc certains cadres de la direction ne voulaient pas donner quoi que ce soit à des représentants CGT. Mais ce qui m'ennuie d'aller à l'externe, aux prud'hommes, c'est qu'on avait des règles dans nos entreprises, c'est qu'on était entre gens de bonne volonté, on arrivait à se comprendre et on trouvait des compromis. Parfois vaut mieux un bon compromis, qu'un mauvais procès, car tout le monde y laisse des plumes. Moi je préfère trouver des solutions à l'amiable, on arrive à avancer et à se respecter, pour moi c'est travailler dans la confiance et dans la transparence. Ça me gêne d'aller dans les tribunaux, car à chaque fois derrière, on casse une partie de notre statut, indirectement. Car on fait respecter ce qui a été décidé au tribunal, et on casse 1 Pers., 2 Pers., 3 Pers., et à la fin, on n'aura plus que le code du travail »* (Louis, délégué syndical, FO)

Il est signaler que d'autres contentieux juridique pour discrimination syndicale dans ce même secteur des Industries Electriques et Gazières (notamment contre EDF SA) ont été portés de manière individuelle, en dehors de cette mobilisation collective de la CGT. Alors que la CFDT privilégie la négociation collective au détriment du contentieux, la fédération Energie

CFDT relaie sur son site web la victoire juridique d'une ancienne militante CFDT contre EDF SA en mai 2012. Ce contentieux déposé en 2009 était lié à une réintégration sans aucun reclassement, après cinq ans de reprise d'activité, qui est jugée favorablement dès la première instance, ce qui semble montrer une évolution de l'appréciation des prud'hommes en ce domaine. Cette action juridique est considérée comme justifiée par un Délégué Syndical CFDT de GrDF : *« Il y a des accords qui sont pris, par écrit, ou parole contre parole. Si c'est remis en cause et que syndicalement nous n'arrivons pas à faire aboutir, et que nous jugeons qu'elle est dans son droit, c'est vrai qu'il faut l'accompagner. »* (Charles, délégué syndical, CFDT).

Encadré 5. Un procès pour discrimination syndicale gagné à EDF SA
Source : site FCE-CFDT, daté du 29/05/2012

Le Centre National d'Équipement et de Production d'Électricité (CNEPE) d'EDF SA situé à Tours vient d'être condamné pour discrimination syndicale à l'encontre d'une ex-militante CFDT.
Après avoir été secrétaire du CHSCT de son Unité, animatrice de branche des IEG, et responsable Formation pour le Syndicat Chimie Énergie Centre Val de Loire, Christine avait décidé de réintégrer l'activité professionnelle en janvier 2004. Depuis ce retour, sa hiérarchie de proximité se disait satisfaite du travail fourni et reconnaissait son professionnalisme lors de chaque entretien annuel. De fait, toute évolution en termes de classification était systématiquement bloquée au niveau supérieur. Lors de son entretien de 2008, son responsable hiérarchique immédiat, avait alors écrit, noir sur blanc, que la direction s'engageait pour l'attribution d'un reclassement « au plus tard en janvier 2009 ». Pour autant, la nouvelle année entamée, rien n'avait changé. Aussi, en juillet 2009, Christine demande à sa section d'intervenir. Mais la démarche est sans effet. Alors, s'appuyant sur le courrier envoyé au Directeur (un courrier resté sans réponse), et se fondant sur l'absence de volonté manifeste des représentants de la direction de respecter l'engagement pris, le Conseil des prud'hommes a été saisi de l'affaire.
Le dossier met notamment en avant que cette affaire ne se limite pas à un simple refus de reclassement. C'est ainsi que le Conseil des prud'hommes de Tours vient de condamner l'établissement, en première instance, pour discrimination syndicale.

Enfin, alors que le syndicat minoritaire SUD relaie des actions de défense de cas de répression syndicale allant jusqu'au licenciement, notamment dans des contextes de grèves ou d'entreprises sous-traitantes (*cf.* infra), un des permanents de ce syndicat est lui aussi passé par les tribunaux pour son propre rattrapage de carrière dans un contexte d'hostilité ouverte du management au développement du syndicat SUD non-représentatif. Son parcours – à EDF SA et non à GrDF - révèle à la fois l'exposition des militants non protégés par un mandat et la montée de la « conscience du droit » dans le domaine de la discrimination syndicale, qui passe ici aussi par le soutien d'un avocat engagé.

David, ou l'exposition des militants de SUD Energie

En début de carrière, David, jeune technicien recruté en GF8 en 1996 à EDF-GDF dans le nucléaire, alors simple adhérent à la CGT, a été freiné dans ses avancements[64], en raison notamment de sa participation active à une grande grève en 1999 : *« Ils m'avaient clairement dit : il suffit que tu rentres dans le rang et puis le prochain coup, c'est pour toi*. » Il s'investit ensuite

[64] Dans le nucléaire, activité technique très contrôlée, les avancements prennent la forme de concours internes dans le service, sélection comportant des épreuves techniques.

dans le développement de SUD Energie après 2008[65] car il trouve la CGT de sa centrale peu vindicative, et s'investit fortement dans une grande grève en 2009, avec des collègues de son équipe de quart. Il vit alors des pressions constantes de sa hiérarchie : *« Par exemple quand j'étais d'après-midi, je faisais mon boulot, et la tête d'équipe qui me suivait épluchait tout ce que je faisais, tout, ils essayaient de me trouver une faute. Clairement. J'ai eu beaucoup de problèmes avec mon chef d'exploitation. Lui c'était clair, sa mission c'était détruire le noyau SUD. Parce qu'on était une équipe soudée. (…) C'était invivable et j'ai saisi l'inspection du travail interne*[66]*. L'inspecteur du travail a demandé à la direction du site de se calmer. »* Il reste onze ans sans avancement et n'a pendant des années aucun entretien individuel, ce qui sera déterminant aux prud'hommes.

S'il avait déjà imaginé saisir la justice sur son dossier personnel, il ne fait la démarche qu'en 2011. Trois facteurs rentrent en ligne de compte : il est désormais *« protégé »* par des mandats, élu DP, élu CE suite aux élections de 2010 et est désigné Délégué Syndical par SUD. *« On n'a pas beaucoup d'heures mais ils ont changé les accords de droit syndical à EDF et on a la possibilité de se passer des heures entre sections représentatives. Donc les copains, pour me protéger, et puis pour aider au fonctionnement de la fédé, ils m'ont fait passer des heures qui cumulées m'ont permis de me détacher. »* Grâce à son mandat en CSP (Commission Secondaire du Personnel), il peut établir des tableaux comparés car il a accès aux informations sur les salaires et carrières des agents sur le site : *« J'avais des tableaux comparatifs que j'ai fait grâce à mon mandat en commission secondaire. J'ai pu avoir accès à pas mal d'éléments comme ça. Les rémunérations des autres en fait. Parce que ça ce n'est pas évident. (…) On a un problème avec un jeune à la centrale de Y, il a demandé à la CGT, à FO, des comparatifs, des comparants, mais ils ne lui fournissent pas. Ils ne lui disent pas non mais ils ne les lui donnent pas. Donc son dossier est vide. »* Enfin, son dossier peut être défendu gracieusement par un avocat du travail retraité et sympathisant de SUD, qui l'encourage à faire la démarche. *« Au bout d'un moment, je me suis dit : "Il faut y aller". J'ai eu l'opportunité aussi, on a un copain avocat, un militant, que j'ai connu par le biais de Solidaires, on s'entend très bien, on en a souvent parlé et puis il m'a dit : "Bon écoute..." Il m'a encouragé en fait à y aller. »*

Entamer une procédure en justice pour demander une réparation individuelle n'est pas une démarche aisée chez les militants de SUD, qui souvent refusent l'idée même de « carrière », qu'elle soit syndicale ou professionnelle. *« Tu vois le copain à Paris par exemple, il est discriminé depuis de nombreuses années mais c'est pas son état d'esprit, il dit : "Non, moi je m'en fous, de toute façon j'ai assez pour vivre, je les emmerde et puis voilà"... On a failli réussir à le convaincre mais il n'y est pas allé… »* Un autre militant de SUD à EDF dans une autre région a fait une démarche, mais conseillé par un avocat non spécialisé en travail, il a perdu en appel : *« Il s'était fortement limité dans ses demandes. Il ne prenait que des gars qui avaient avancé un peu pareil que lui... Là-dessus je n'étais pas d'accord avec lui, je lui ai dit : "Non, ce n'est pas une bonne stratégie, il faut vraiment essayer de taper le plus fort possible, pour bien montrer l'écart"... Mais son avocat lui avait dit : "Moins on demande, plus on a de chances de gagner". Ce qui était une erreur. »*

Sa propre victoire rapide aux prud'hommes, à laquelle EDF SA ne fait pas appel, est presque une surprise et il obtient un reclassement conséquent, de NR 110 à 150, soit 600 € bruts mensuels par mois, et 30 000 € au titre des rattrapages de salaires, 4 000 € au titre du préjudice et puis 1 000 € au titre de l'article 700. Par contre, les juges ont limité le rattrapage aux années d'exercice d'un mandat, sans remonter aux périodes antérieures de participation aux grèves *: « Je pensais que*

---

[65] Juste après la loi sur le dialogue social de 2008 qui permettait d'avoir des RSS (Représentants de Section Syndicale), alors qu'antérieurement, pour monter un syndicat Sud à EDF, il fallait passer par le tribunal.

[66] Dans le nucléaire civil, l'Autorité de Sécurité Nucléaire, chargée au nom de l'Etat du contrôle de la sécurité nucléaire et de la radioprotection, qui fait office d'inspection du travail.

ça irait en appel, en cassation et tout ça. Mais en fait les prud'hommes de X ont été rapide et ont tranché. Même s'ils ne m'ont pas donné ce que je demandais. Ils ont reconnu la discrimination syndicale mais ils ont limité le nombre d'années. Ça m'a permis à moi de me faire reconnaître comme victime et EDF coupable. Et pour EDF, ça a coupé la poire en cinq morceaux, ils auraient pu être condamnés plus lourdement… Ils ont dit qu'ils ne savaient pas que je m'intéresserais au syndicalisme avant d'être désigné RSS ! Mais c'est pas évident de faire un lien avec les grèves, quand on n'a pas de mandat. »

Le site web de la fédération SUD Energie a communiqué sur cette victoire individuelle d'un permanent de SUD contre EDF SA et appelle les autres militants discriminés à en faire de même. Il relie cette action avec la thématique large de la répression et de la discrimination syndicale, médiatisé par l'Observatoire de la Fondation Copernic, dans lequel SUD s'est investi depuis sa création. La fédération a préféré publié ce communiqué rapidement, pour éviter que la direction (ou que d'autres syndicats) ne l'utilise à l'encontre de SUD Energie, tout en reconnaissant qu'il est délicat de communiquer sur la répression syndicale, qui pourrait freiner le développement du syndicat, en décourageant les salariés d'adhérer ou de militer.

Encadré 6 : Victoire aux prud'hommes de David (EDF SA)
Source : site SUD Energie, daté du 3/09/2012

EDF SA a été reconnue *coupable* de discrimination et lourdement condamnée, c'est une victoire du pot de terre contre le pot de fer !
Depuis la création de SUD énergie, de nombreux cas de discriminations ont été relevés. Actuellement, SUD énergie est à l'offensive pour soutenir ses militants et constate que les pressions exercées sur ces derniers sont à leur comble, notamment sur des membres du bureau national de la fédération des syndicats SUD énergie.
Les exemples sont légions :
- refus d'entretiens de progrès, leur enlevant ainsi tout espoir d'avenir professionnel
- retards dans les carrières parfois impressionnantes par rapport aux salariés ayant le même profil de départ
- campagnes de dénigrement et d'intimidation
- appels à mobilisation hiérarchique contre le syndicat SUD Energie
- tentatives de limiter le droit d'expression.

Les moyens et l'imagination ne manquent pas!
Actuellement, SUD énergie est à l'offensive pour soutenir ses militants et constate que les pressions exercées sur ces derniers sont à leur comble, notamment sur des membres du bureau national de la fédération des syndicats SUD énergie.
David, un des membres de notre fédération à demander réparation devant les prud'hommes de X. Ce dernier est le premier à avoir eu gain de cause et a obtenu une lourde condamnation d'EDF. Cette condamnation non contestée par EDF prend la forme d'un reclassement dans un niveau moyen de rémunération d'agents du même profil de départ, d'un rattrapage des salaires perdus sur quelques années, d'une indemnité pour préjudice moral et du paiement des frais de justice à travers l'article 700 du Code de Procédure Civile. Nous tenons à votre disposition l'attendu de ce jugement sur simple demande.
D'autres affaires de discriminations syndicales sont engagées, ou à l'étude.
La discrimination et la répression syndicale sont des pratiques courantes dans les entreprises, bien que le droit d'adhérer au syndicat de son choix soit reconnu par la Constitution : pressions, intimidation, discrimination salariale, mise au placard, sanctions allant jusqu'au licenciement : des études montrent que ces pratiques totalement illégales affaiblissent le mouvement syndical, entravent les actions collectives et pénalisent donc les salariés dans leur ensemble. EDF ne fait pas exception à la règle. Devant ce constat, la Fondation Copernic monte, avec des chercheurs, des juristes et des organisations syndicales, un observatoire de la répression et de la Discrimination syndicale, auquel SUD Energie participe activement.
Pour SUD Énergie, il s'agit d'une victoire, la victoire de David est importante et nous espérons que tous les militants discriminés demanderont justice.

4. Les conventions de gestion : vers une individualisation des parcours syndicaux ?

Pour s'extraire de cette méthode des panels intégrée au statut des IEG, tout en affichant l'équité de traitement en matière d'évolution de leur rémunération et de déroulement de carrière, GrDF a négocié en décembre 2014 un accord sur les parcours des mandatés intégrant une individualisation des parcours syndicaux, via des *« conventions de gestion »* de trois ans. Cet accord est fortement inspiré par le modèle des accords relatifs aux parcours des salariés exerçant des mandats représentatifs ou syndicaux déjà signés par la maison mère GDF Suez[67] en mars 2009, EDF SA en octobre 2009 et RTE en 2010. Ces accords systématisent et normalisent des pratiques de gestion qui étaient développées à titre expérimental par certaines DRH locales depuis le milieu des années 1990, avec les permanents de certains syndicats « réformistes », CFDT et CFE-CGC notamment, ayant intégré une gestion de leurs propres militants avec des outils de RH transférés aux activités militantes (comme des entretiens individuels, des bilan de compétences ou la gestion par objectifs). Si l'accord de droit syndical d'établissement du service commun d'ERDF et GrDF, et des fonctions centrales d'ERDF, signé en mars 2008, affichait qu'un mandat doit être *« sans incidence négative »* sur l'évolution professionnelle, il mentionnait déjà une négociation à venir sur *« la prise en compte de l'expérience syndicale »* dans le parcours des mandatés. Il évoquait le principe d'un examen, après chaque élection professionnel, de la situation des salariés titulaires d'un mandat syndical et/ou représentatif pour *« déterminer les conditions permettant de concilier l'activité professionnelle et une fonction de Représentant du personnel, ou les conditions d'une réintégration partielle ou totale »*. Alors qu'EDF SA et GDF Suez SA signent dès 2009 un accord sur les parcours des mandatés, la CGT à GrDF refuse d'ouvrir la négociation collective tant que des dossiers individuels de repositionnement déposés en 2005-2006 ne sont pas tous traités afin que *« l'accord ne devienne pas une mesure de bouclage »* (Vincent, délégué syndical, CGT).

Des conventions de gestion testées de manière expérimentale depuis les années 1990

Lors de l'ouverture de la négociation de cet accord à GrDF en 2014, tous les permanents négociateurs de l'accord, même à la CGT ou à FO, syndicats longtemps opposés par principe, sont déjà à titre personnel sous ce système de convention de détachement, dans la catégorie détachés à 100%, tout comme l'ensemble des permanents nationaux détachés dans leurs fédérations. Ils en voient souvent les bénéfices personnels, puisqu'ils ont pu lors de leur prise de mandat au niveau national, avoir des reclassements accélérés en termes de GF et négocier de *« bonnes »* conventions de gestion avec le Département des Relations sociales. Ce rattrapage, voire cette progression, aurait été impossible avec leurs hiérarchiques et responsables RH au niveau local, cadres avec lesquels ils étaient souvent en conflit. Quel que soit l'organisation syndicale, tous considèrent que cette évolution correspondrait aux attentes des jeunes militants, qui ne veulent plus être des *« martyrs »* de la cause syndicale. Ces contrats individualisées et formalisés permettraient de répondre au problème de renouvellement générationnel et d'attraction de nouveaux militants plus qualifiés auquel sont confrontés tous les syndicats de cette grande entreprise.

[67] Et ses filiales GRTGaz, Elengy, Storengy.

« La différence avec cet accord, c'est que les conventions vont vivre, les détachés auront un entretien annuel avec leur hiérarchique et en présence d'un représentant de la fédération, donc s'il y a quelque chose qui ne va pas, on pourra intervenir très vite, alors que pour l'instant, il n'y a rien du tout, les agents sont livrés à eux-mêmes et ça ne donne pas envie aux agents de faire du syndicalisme, ça c'est clair. (…) Moi je suis un ardent défenseur de l'idée que un salarié, détaché à 50% ou 100%, ne doit pas être mieux loti qu'un salarié lambda qui fait son boulot classique, mais il ne doit pas être moins bien loti, on se doit d'être exemplaire et donc on est respecté, par la direction et par les collègues. Et ça donne aussi envie aux jeunes qui veulent s'investir, qui se disent qu'on n'est pas pénalisé non plus par rapport à nos évolutions de carrière. On est regardé, surtout par les salariés. » (Louis, délégué syndical, FO).

Vincent, Délégué Syndical à la CGT n'y est aussi plus opposé sur le principe, puisque sa fédération CGT Energie (FNME) incite désormais ses militants à faire une VAE individuelle avant de réintégrer *« pour ne pas faire table rase du passé »* et encourage la négociation collective plutôt que le conflit social. Vincent pense d'ailleurs que les négociateurs, quelle que soit l'organisation syndicale, sont *« un peu en porte-à-faux, car on arrive en négociation alors que la convention nous a permis nous de progresser plus vite que la liste d'homologues. Je me doute qu'on doit être un affichage certain pour les employeurs, mais je ne suis pas persuadé que tous les militants bénéficieront du même traitement. »* (Vincent, délégué syndical, CGT) Même Mario, qui représente une tendance oppositionnelle à la fédération CGT Energie, était au départ sous liste d'homologues lors de son détachement à la fédération en 2002, puis a été contraint de passer en convention en 2005. C'est aussi le cas de Charles, Délégué syndical niveau national CFDT, rentré par la « petite porte » au plus petit GF des métiers d'exécution (GF3), devenu manager de proximité et qui a toujours veillé à ce que son engagement syndical ne ralentisse pas sa progression. Il pense pouvoir accéder au GF12 (et donc devenir cadre) dans le cadre de sa troisième convention et de son dernier mandat.

Charles, une progression appuyée par une liste d'homologues puis une convention

Charles est rentré au service clientèle de la distribution de EDF-GDF, au départ comme intérimaire puis au statut en GF3 en 1983. Il considère que son évolution professionnelle est *« très bonne »* et qu'il n'a jamais été discriminé en raison de son activité syndicale. Dès le départ, très investi dans son travail, il progresse assez rapidement de GF3 à GF7 et devient « animateur », manager de proximité au niveau maîtrise (chargé de suivre les résultats, de soutenir la professionnalisation de l'équipe, de veiller au respect des règles de sécurité et de la qualité de service au client). En 1995, on lui propose de prendre un mi-temps syndical pour animer un syndicat CFDT, mais cela poserait des difficultés dans la gestion du service, car son poste d'animateur n'étant pas remplacé, la charge de travail serait reportée sur les collègues. Il a décidé alors de passer à 100% et de devenir Délégué Syndical, ce qui n'est pas mal vu par sa hiérarchie, au contraire : « *juste avant de me détacher, j'ai mon ex directeur d'agence qui m'avait octroyé une GF 8 »*.

Il préfèrerait négocier une convention de détachement, mais le secrétaire du syndicat CFDT qu'il remplace lui conseille de faire d'abord une liste d'homologues pour se comparer : *« On a eu la liste d'homologues et il s'est avéré qu'en téléphonant, dans les dix que je retenais, il y en avait déjà quatre qui avaient le GF 10, donc c'est là qu'on a vu qu'ils n'étaient pas à jour dans leur système, et on a appris qu'il y en avait un cinquième qui allait avoir sa GF 10 quelques mois après ma liste d'homologues. Donc on a fait la liste d'homologues, elle a été validée, et six mois après je prenais mon GF 9.* » Un an après ce reclassement, passant correspondant régional de la CFDT, il décide de casser sa liste d'homologues et de passer sous une convention individualisée. Lors de l'entretien, son hiérarchique lui promet à l'oral un passage en GF10 pendant la convention, mais sans l'écrire en annexe. Le départ de ce directeur fait que la promesse n'est pas honorée, alors que : « *Théoriquement vous prenez un GF en entrée ou en sortie de convention* ». Quand cette convention arrive à son terme, la négociation se déroule face à un nouveau directeur qui accepte de le passer en GF 10. Délégué syndical mais investi dans l'équipe nationale, il reprend un GF 11 lors d'une nouvelle convention. Et lors de sa nomination comme Délégué Syndical Central, il espère négocier le passage-à-cadre mais se heurte au départ au refus de la direction. Il réussit à inscrire en

annexe de sa convention un passage en GF12 en cours de mandat. *« C'est vrai que quand on regardait mon évolution, ils font des comparatifs à chaque fois, et dans les comparatifs, il s'avérait que j'ai été un peu en avance par rapport à d'autres mais je leur ai fait remarquer que l'évolution, je l'avais dès que j'avais été titulaire. Donc je m'excusais presque d'avoir évolué peut-être mieux que d'autres, mais que c'était toutes des reconnaissances professionnelles, suite à des postulations. »*

Certains syndicats comme la CFDT préconisent les conventions, car leur négociation tripartite clarifierait les responsabilités de leur suivi, avec une certaine recentralisation (côté Direction des Relations sociales et fédération syndicale) et faciliterait la progression de carrière. Les rares militants CFDT dont la carrière était encore gérée via une liste d'homologues dans les années 2000 pouvaient connaître des retards car ni la direction locale ni le syndicat local ne l'utilisaient comme un levier pour demander un reclassement. Laurence, permanente détachée à la fédération FCE-CFDT, considère ainsi que sa convention, associée à sa gestion attentive de ses possibilités de repositionnement, lui ont permis d'avoir une progression « à la moyenne » dont elle s'estime très satisfaite. Cadre issue de la maitrise, elle est aujourd'hui GF17, soit un niveau de cadre supérieur, alors même qu'elle est détachée depuis dix ans et était auparavant en GF14. Dès qu'elle avait droit à un avancement, elle a demandé à son syndicat d'aller la négocier pour elle, ce qui était d'ailleurs plus facile quand elle était connue avec des responsabilités nationales internes. Elle considère qu'une évolution à la moyenne - des cadres - correspondait à ses valeurs et à l'image qu'elle voulait donner du syndicalisme, refusant *« d'avancer plus vite que ses pairs »*.

« J'ai toujours eu des bonnes relations professionnelles avec ma hiérarchie, j'ai toujours été bien notée, donc je me suis dit : si ça ne va pas, je réintégrerai, je ne voyais pas mes mandats en termes de risque professionnel. Dans les IEG, je pense qu'on est vachement protégé, en haut comme en bas, mais cela dépend beaucoup de la hiérarchie locale aussi. Moi j'ai été détachée en GF14 et j'ai continué à progresser jusqu'à GF16, franchement jusqu'à ce que j'arrive à la fédération, je n'ai pas eu de problème de reclassement. Et personnellement, je ne voulais pas aller plus vite que les pairs de ma profession, donc j'ai toujours évolué à la moyenne, et ça allait bien. (...) Et comme en réunion Egapro, on a le temps moyen de passage, dès que je voyais que je pouvais passer, hop, quelqu'un du syndicat allait négocier pour moi. Et je n'ai jamais eu de souci, jusqu'à ce que je sois détachée à la fédération en 2007. Ensuite, il y a eu un temps plus long, je me suis éloignée de la moyenne, je ne suis passée en GF17 qu'en 2011. Mais après, j'aurais pu réintégrer, mais je ne l'ai pas fait. » (Laurence, permanente fédérale, CFDT)

A l'inverse, Annie, déléguée syndicale CFDT en région avait refusé de signer une convention en 1997 pour rester sur le système des homologues, alors que sa fédération préconisait déjà ce dispositif expérimental et qu'elle allait d'être détaché à 100% via un cumul de mandats (élue en sous-CMP et CMP, CHSCT et CSP). Sa méfiance venait du contre-exemple de la personne qu'elle a remplacée, Bertrand, permanent parti à l'Union Départementale CFDT et qui a ensuite dû se battre pour chaque progression de carrière, malgré sa convention. Avec son profil de maîtrise issue de l'exécution, avec une « *carrière un petit peu chaotique* » suite à plusieurs réorganisations dans son centre de distribution avec fermeture de services (relations commerciales puis relations clientèle entreprises), une progression à l'ancienneté lui semblait plus protecteur. Elle considère à ce titre que l'accord de 2014 est une avancée, puisqu'il permet de standardiser et de normaliser des conventions-types pour éviter les disparités de traitement entre syndicalistes.

« Je me suis dit : la liste d'homologues, ça au moins ils connaissent, c'est admis, on se pose même plus la question de savoir si c'est juste, pas juste, allons-y pour la liste d'homologues plutôt. Faut pas trop leur compliquer trop la vie aux RH. Bertrand, qui était parti à l'UD, il était loin de la vue. Et si certains en ont bénéficié des conventions, pour d'autres ça a été la catastrophe. C'est un petit peu gênant. Je pense que le nouvel accord de 2014 sur les parcours des mandatés, c'est une amélioration par rapport à ça, ça va rentrer dans les mœurs. Au moins, il y a une structure, une

grille qui est posée et qui permet de s'y référer et de dire: attendez, où en il en est ? Pour ne pas avoir des disparités de traitement entre les gens. » (Annie, déléguée syndical, CFDT)

Lors de l'ouverture de la négociation d'un accord sur la gestion des parcours des mandatés à GrDF en 2014, coexistent donc deux dispositifs : la convention de gestion individualisée développée à titre expérimental (aux effets contrastés pour les militants concernés) ; une liste d'homologues (relativement protectrice, mais contestée par la direction). L'accord « Parcours des mandatés » acte la généralisation de la convention à tous les syndicalistes exerçant des mandats et responsabilités à plus de 50% de leur temps. Ce contrat individuel intègre l'ensemble des régulations collectives antérieures (Pers. 245 ou rémunération à la moyenne) et rajoute même des protections supplémentaires (maintien des rémunérations variables, prime de disponibilité, etc...). Le résultat de cette négociation est le signe à la fois d'une bonne volonté managériale, mais aussi d'un rapport de force favorable aux syndicats.

L'extension du principe de non-discrimination aux rémunérations périphériques

Au motif de mieux programmer les activités et de faciliter le management des mandatés, le projet d'accord visait au départ à « normaliser » le profil des mandatés, qui auraient dû être détachés de toute activité professionnelle (ceux qui ont un volume de crédits d'heures égal à 100% de leur temps de travail), ou éventuellement exercer une activité à mi-temps, à l'exclusion d'autres types de répartition. Cette standardisation des mandats syndicaux est justifiée par toutes les directions au nom d'une meilleure « conciliation » entre exercice des mandats et activité professionnelle, mais aussi de la facilité de gestion administrative d'un nombre réduit de syndicalistes permanents cumulant et concentrant les mandats. Cette segmentation stricte était déjà actée dans les accords des maisons-mères, EDF SA et GDF Suez en 2009, et même ERDF en 2014. Mais devant un front commun des syndicats à GrDF, et surtout de la CGT majoritaire menaçant de ne pas signer, l'accord au final propose des conventions à tous les mandatés à plus de 50%, ce qui laisse davantage de souplesse aux fédérations concernant l'usage des heures syndicales et attributions des mandats. Leur demande de couvrir les « petits mandats » (à 20 ou 30%, par exemple élu Délégué du Personnel sans cumul d'autres mandats) n'a par contre pas été acceptée par la direction.

Le profil du Directeur des Relations sociales, qui a lui-même eu des mandats syndicaux CFE-CGC au début de sa carrière et est sensible à la thématique de la discrimination syndicale, a sans doute joué pour assouplir le contenu de l'accord sur ce point. Ce serait pour lui un moyen d'avoir des délégués syndicaux qui sont encore proches des métiers et de l'activité exercée, avec des considérations plus professionnelles que politiques, qui seraient donc sur des postures plus « compréhensives » des enjeux économiques de l'entreprise. Plus stratégiquement, permettre des détachements non-permanents peut être aussi un moyen de soutenir des organisations syndicales minoritaires, avec des profils de salariés plus qualifiés (techniciens et cadres) qui hésitent à passer permanents. Cela pourrait concurrencer la CGT et la faire passer en dessous de 50%. En effet, à GrDF, les militants CGT sont davantage à 100%, à la fois par leur profil de qualification (plus souvent exécution ou maîtrise) et leurs relations plus conflictuelles avec la hiérarchie (qui rend l'exercice de « conciliation » difficile à tenir dans la durée). Les profils d'ouvriers qualifiés, ou d'employées, avec un collectif de travail plus interdépendant, avec des contraintes en terme d'astreinte, rencontrent davantage de difficultés à exercer leur activité professionnelle à temps partiel. Réduire son temps de travail est plus simple pour les experts dans les métiers de service, maîtrise ou cadres, comme l'avait déjà révélé les choix sur les temps de travail lors de la réduction du temps de travail en 1997 et 1999 à EDF-GDF (Tixier, Mauchamp, 2000, p. 149). Et dans les filières techniques, majoritairement masculines, réduire son temps de travail, ce qui veut dire perdre les primes

d'astreinte (et les heures supplémentaires qu'elle génère parfois en cas de dépannage), est un coût financier non négligeable qui peut freiner le détachement à 100%.

Tel qu'elle est définit dans l'accord signé en 2014, la convention de gestion formalise en théorie les différents points abordés lors d'un entretien tripartite à la prise de mandat : non-discrimination sur la rémunération principale et les rémunérations périphériques (primes), conditions et lieux d'exercice du/des mandats, positionnement et classement, accès à la formation, conditions et perspectives en vue de la reprise de l'activité professionnelle et de la valorisation de la période d'activité syndicale et/ou représentative dans le parcours professionnel. Cette convention intègre les textes conventionnels, comme la Pers. 245, désormais analysée au niveau des collèges (exécution, maîtrise et cadres) et étendue aux rémunérations variables[68]. Pourtant, le principe d'« augmentation à la moyenne » - des rémunérations des mandatés est critiqué par certains cadres en raison de son automaticité. Dans le système de gestion du personnel désormais plus individualisé des sociétés anonymes, les salariés sans mandat sont en effet évalués « au mérite », via l'entretien annuel d'appréciation (EAP). En outre, dans une situation où l'entreprise porte un discours sur la modération salariale en raison de la crise depuis 2010 et la nécessité de faire des performances (financières), les mandatés seraient presque « favorisés » par rapport aux autres salariés, car ils seraient souvent au-dessus de la moyenne.

> *« On a fait une étude de tous les salariés qui ont des mandats IRP, en terme de rémunération, on en a très peu étaient en deçà, on en a plutôt plus qui étaient au-dessus, on serait presque dans la discrimination positive. Parce qu'avec la Pers. 245, ils prennent un minima un NR tous les deux ans. On y est obligé et les DSC peuvent nous demander le détail de calcul de la Pers. 245, qu'on est censé faire tourner tous les ans pour les mandatés à plus de 50%. Or aujourd'hui, un salarié lambda ne prend pas un avancement tous les deux ans, en général oui, mais si son manager considère qu'il ne remplit pas dans les conditions, il l'acte dans son entretien annuel. Et donc les représentants du personnel ont une appréciation automatique, alors que les autres salariés sont sur de l'appréciation individuelle. »* (Cadre Département Droit Syndical - IRP).

Dans le cadre de cette négociation en 2014, la CGT et FO ont pourtant obtenu une extension du principe de non-discrimination salariale à certaines rémunérations périphériques (primes fonctionnelles et variables), au bénéfice des mandatés des collèges exécution et maîtrise[69]. Les salariés ayant des primes de « suggestion de service » (astreinte ou services continus), principalement des hommes en maîtrise sur des métiers techniques, sont désormais indemnisés de la perte de cette prime pendant deux ans (montant intégral des primes des deux années précédentes, en sachant que cette prime peut représenter 10% du salaire). Pour lisser complètement les répercussions financières de la prise d'un mandat, la CGT souhaite en effet un maintien de la rémunération globale sur toute la durée du détachement. Cette extension du principe de non-discrimination aux primes et rémunérations périphériques n'est pas sans lien avec des procès individuels de militants, notamment maîtrise ou cadres, qui ont saisi les

[68] Si les permanents conservent la prime moyenne, les syndicalistes à mi-temps ne perçoivent que 50% de la moyenne des primes (prime variable annuelle et rémunération de la performance réservée aux cadres) et 50% de la moyenne des jours de disponibilité.

[69] Ils souhaitaient aussi, au nom du principe de non-discrimination salariale, que le repositionnement au GF supérieur entraîne également une attribution de 2 NR (comme c'est le cas pour les reclassements pour professionnalisme). Mais la direction s'y est opposée, au motif qu'il fallait *« rester dans la même philosophie au niveau du groupe »* et des accords déjà signés à EDF SA et GDF Suez en 2009.

prud'hommes sur ce motif, en s'appuyant sur *« l'esprit de la note du 2 août 1968 »*, et qui ont souvent gagné en première instance.

Souvent juges prud'homaux, parfois aidés par des avocats, ces militants permanents ont initié des plaintes individuelles sur différents types de primes afin de faire une jurisprudence : rémunération à la performance des cadres, frais de déplacement, primes liées contraintes du poste occupé (astreinte dans les métiers techniques), droit à la retraite anticipée (services actifs). La fédération CGT Energie essaye de suivre et coordonner ces actions juridiques individuelles pour en faire un rapport de force et négocier un avenant à la convention collective. Mais comme la direction, elle attend surtout les décisions de la Cour de Cassation qui font jurisprudence, alors que les jugements des prud'hommes et des cours d'appels dans différents tribunaux peuvent être contradictoires entre eux.

> *« Y a des procès en ce moment qui se font sur « l'esprit de la note du 2 août 1968 », un militant détaché à 100% doit être « un salarié traité comme les autres », vous n'êtes pas là pour perdre quelque chose. Donc nous on demande le maintien de la rémunération totale et des acquis sociaux, alors que les directions ont souvent grignoté là-dessus. Certains ont gagné sur les frais de déplacement, des gens commencent à gagner en première instance sur l'astreinte. Donc on est en train de regrouper un peu tout ça, et on va demander aux directions un avenant pour intégrer les salaires périphériques liés au métier des permanents syndicaux. Pour l'instant la seule rémunération intégrée, c'est la prime variable à la performance, pour les cadres, qui s'est étendue aux maîtrises et aux exécutions. Mais ils ne veulent pas intégrer les primes liées au métier, et là on n'est pas d'accord, y a pas de raison pour que les permanents s'assoient dessus, c'est quand même 250 €, et avec les heures sup qui allaient derrière, c'est souvent entre 300 et 400 € par mois. Là ce n'est pas une stratégie initiée par la fédération, ce sont des actions individuelles que la fédération suit et en fonction de comment elles vont aboutir, on va demander aux directions de s'asseoir autour de la table pour faire un avenant. Mais les copains à ERDF et GRDF ont déjà réussi à négocier le maintien du « droit à la retraite », au sens où ils n'ont pas de perte des services actifs, 2 mois par an, ça compte au bout quand vous faites 10 ans de militantisme, c'est 20 mois au bout du compte. »* (Mathieu, permanent fédération CGT Energie)

Concernant le reclassement en terme de GF, la base de comparaison est désormais l'ensemble des salariés au niveau entreprise, avec des tableaux de suivis des niveaux de rémunérations moyens (NR) par classification (GF). Elle semble plutôt favorable aux permanents à 100% dont le passage en classification supérieure est désormais arrimée à l'évolution moyenne des niveaux de rémunérations, avec un bouclage automatique rémunération/classification (*cf.* encadré 7)[70]. En revanche, le repositionnement des autres mandatés à 50% et plus ne dépend que de l'appréciation de leur « professionnalisme » par leur hiérarchie locale et donc des résultats de leur activité professionnelle à temps partiel - même si l'organisation syndicale peut être associée à des réclamations en cas de désaccord sur cette appréciation -. Les élus à moins de 50%, notamment les Délégués du personnel, ne sont eux couverts par aucune protection conventionnelle.

[70] La base de calcul n'est plus l'unité de travail mais le collège d'appartenance – cadres, maîtrise, exécution, et en leur sein, les niveaux moyens de rémunération par classification.

Encadré 7 : Evolution du classement, accord GrDF 2014

Dans l'hypothèse où, à la prise de mandat, un changement d'emploi ou une évolution de celui-ci avait déjà été envisagé entre la hiérarchie et le salarié, ce dernier pourra bénéficier du reclassement auquel il aurait dû normalement accéder. L'évolution du classement des salariés bénéficiaires du présent accord respecte les principes suivants :

Pour les salariés exerçant leurs mandats à 100 %

Une grille de répartition par NR et GF de l'ensemble des salariés, permettant de définir le NR moyen de chaque GF pour l'entreprise, est établie tous les 3 ans, au 1er janvier. Cette grille sert de référence en matière d'évolution du classement. Chaque 1er juillet après la date de son entrée dans le dispositif, la situation d'un salarié en cours de mandat fait l'objet d'un examen par rapport à la grille de répartition. *Dés lors que son niveau de NR atteint le NR moyen du GF supérieur constaté dans la grille de référence, il lui est attribué un nouveau positionnement en GF*.

Lorsque cette attribution conduit à un changement de plage d'emploi ou à un changement de collège, elle est soumise à l'accord du responsable du suivi de la convention de gestion, dans la perspective de la ré-affectation de l'intéressé à la fin de sa période d'exercice des mandats représentatifs ou syndicaux à temps plein. Lorsque le responsable de la convention ne donne pas son accord au changement de plage ou de collège, il définit, avec le responsable hiérarchique, le salarié et le représentant de son organisation syndicale, un processus pour établir et mettre en place les conditions permettant de préparer le salarié à ce changement de plage ou de collège (formation, VAE, etc.)

Le positionnement au GF supérieur au titre de l'évolution du classement n'entraîne pas d'attribution de NR dans la mesure où la procédure prévue à l'article 3.1 intègre déjà cette attribution. Lorsque le terme du ou des mandats intervient avant l'échéance prévue, un point spécifique est réalisé à l'occasion de la cessation du ou des mandats.

Pour les salariés exerçant une activité professionnelle à 50% et plus

L'évolution du classement pour les salariés exerçant une activité professionnelle à 50% de leur temps de travail relève de la tenue de l'emploi.

Le positionnement au GF supérieur au titre de l'appréciation du professionnalisme n'entraîne pas d'attribution de NR dans la mesure où la procédure prévue à l'article 3.1 intègre déjà cette attribution.

En cas de désaccord sur l'appréciation annuelle de son professionnalisme, dans l'emploi, par sa hiérarchie, notamment en terme de critères et d'objectifs, le salarié peut solliciter un entretien avec le responsable en charge du suivi de sa convention. L'organisation syndicale est associée à cette démarche.
Un entretien est réalisé par le responsable de la convention avec le salarié, son organisation syndicale, et le responsable hiérarchique, lorsque le classement en NR du salarié atteint le niveau moyen du GF supérieur (par référence à la grille visée ci-dessus), sans que celui-ci ait bénéficié d'un reclassement en GF au titre de l'appréciation de son professionnalisme dans son emploi.

Pour la CFDT, ce nouvel accord de 2014 qui arrime la progression en terme de groupe fonctionnel (GF) sur l'évolution salariale (NR) est considéré comme très bénéfique pour les militant.e.s, car la négociation de la rémunération (NR) est beaucoup plus facile que sur le reclassement, qui pose des questions de qualification et de position dans la hiérarchie et le commandement, avec des résistances autour du passage-à-cadre notamment (GF12). Et du point de vue de l'intérêt personnel de militants souvent en milieu ou fin de carrière, l'augmentation du salaire de base semble plus importante que le positionnement hiérarchique (maîtrise ou cadre), car c'est le salaire de base qui compte pour le calcul de la retraite.

> *« Sincèrement, avec le petit vécu que j'ai maintenant, c'est plus facile d'aller négocier des NR que d'aller négocier un GF. Et ça, tous les RH ne l'ont pas encore compris. Ce qui fait que de par cette nouvelle convention, vous allez négocier deux NR, ça fait évoluer l'agent, et automatiquement il avance, il a une reconnaissance pour lui et le GF va tomber derrière. Et ça va permettre de ne plus rencontrer cette histoire de dire : "Vous vous rendez compte, elle est en GF 11, et demain si elle doit réintégrer ? On fait comment ?" Eh bien oui, demain elle réintègre et on s'en fiche. On ne devra pas le justifier… Non, c'est d'office. Et les NR vont venir d'office aussi donc. Surtout pour des*

gens qui ont mon âge, je leur dis : "Ne vous inquiétez pas trop du GF, ce n'est pas ça qui va vous payer quand vous allez prendre votre retraite". Parce que les jeunes, effectivement c'est la progression en termes de GF qui les intéresse, ça se comprend, en début de carrière. Mais après vous passez au-dessus du GF, car c'est le NR qui compte pour votre retraite.… » (Charles, délégué syndical, CFDT)

A l'inverse, la CFE-CGC n'a pas signé l'accord « Parcours des mandatés » de 2014 à GrDF, alors qu'elle l'a signé à EDF SA et GDF Suez en 2009, en raison de la non-intégration de ses propositions. Philippe, délégué syndical CFE-CGC parle même d'un accord « anti-cadre » (ou pro-ouvrier) car il ne compenserait pas la réduction de la prime aux résultats pour les cadres (la rémunération à la performance) et leur octroie une prime qu'ils ont déjà en tant que cadres (la prime de disponibilité). Si la CFE-CGC soutient la demande de non-discrimination salariale portée notamment par la CGT, elle souhaitait davantage d'individualisation sur la progression de carrière (GF) et la reconnaissance des compétences syndicales (*cf.* infra), pour poursuivre sa dynamique d'implantation et de détachements de militants en maîtrise, qui ont souvent des profils de progression de carrière supérieurs à la moyenne. L'arrimage de la promotion en GF à la moyenne de leur groupe de référence aurait pour eux un effet négatif de ralentissement et non de protection.

« En tout cas moi j'ai très clairement reproché à la direction de faire un accord qui était, de ma fenêtre, anti-cadre. Mon approche, c'était de dire qu'il fallait au niveau de la rémunération, du NR, prendre la moyenne du GF, ça me paraît normal, il n'y a pas de raisons quand on prend un engagement syndical qu'on gagne plus en moyenne que les autres. Par contre au niveau du GF, je considère qu'il faut prendre la tendance de l'individu. Pour nous, la moyenne ne répond pas nécessairement à la problématique 'ni effet d'aubaine ni discrimination' pour les militants. Parce que vous imaginez quelqu'un qui est sur une dynamique de progression forte aujourd'hui, alors c'est un peu technique mais il est sur le niveau NR bas de son GF, maintenant pour prendre un GF, il va prendre dix ans, là où il en prenait 2 ans et demi en moyenne. C'est un véritable préjudice pour ceux qui ont une dynamique de carrière importante et c'est le cas de plus de 50 % de mes militants aujourd'hui, qui ont aujourd'hui 40, 45 ans, et qui ont encore un potentiel d'évolution de carrière important » (Philippe, délégué syndical, CFE-CGC)

Si la Validation des Acquis de l'Expérience est évoquée dans les accords des entreprises du secteur de l'énergie, il est bien rappelé que l'évolution du reclassement en terme de GF qui correspond à des promotions possibles en sortie de mandat – changement de collège ou de plage d'emploi est soumise à l'accord de la direction (*cf.* encadré 7). Pour accompagner le développement des compétences des mandatés et opérationnaliser l'objectif d'« identifier et valoriser les compétences acquises au cours du mandat », la direction des Relations sociales de GRDF a proposé de mettre en œuvre des outils concrets. Mais les tensions syndicales autour du choix des dispositifs révèlent tous les enjeux pratiques que soulèvent la « valorisation des compétences syndicales » et le transfert de la « logique compétences » à l'univers syndical. Sans dispositif partagé ou diplômant de validation des acquis, cette logique managériale individualisante et psychologisante risque de réintroduire de l'arbitraire dans la gestion des parcours syndicaux, comme c'est déjà le cas dans la gestion des parcours professionnels (Zimmermann, 2000).

5. La valorisation des « compétences » syndicales : désaccords sur un accord

La question de l'évaluation des « compétences » syndicales est encore un sujet délicat, sur lesquels quelques entreprises ont commencé à se pencher depuis 2008. Si la loi sur la représentativité incite à « prendre en compte l'expérience acquise par le mandat », le principe de non-discrimination rappelé par la Cour de Cassation dans un jugement de 2012 interdit l'évocation de l'exercice du mandat syndical d'un salarié lors de l'entretien annuel d'évaluation avec son hiérarchique[71]. Certaines entreprises, comme Orange ou PSA, ont les premières mis en place un entretien en début de mandat, parfois annuel, dissocié de l'entretien classique d'évaluation[72]. Et certains accords expérimentent une Valorisation des Acquis de l'Expérience Syndicale à travers des bilans de compétences spécifiques ou des dispositifs de certification *ad hoc*, qui visent à valider des compétences et capacités liées à l'expérience syndicale (ORSE, 2013). Des désaccords ont émergé lors de la négociation 2014 à GrDF autour des procédures à inventer pour évaluer des « compétences » syndicales.

Quelles procédures inventer pour évaluer des « compétences » syndicales ?

La direction des Relations sociales de GrDF voulait intégrer dans l'accord de 2014, en plus de l'entretien en début de mandat, formalisé dans la convention, un outil permettant d'évaluer, afin de les valoriser, les compétences des mandatés, notamment ceux ayant eu des mandats nationaux. Elle souhaitait ainsi se distinguer de ERDF dans un affichage plus affirmé de la « valorisation » des compétences syndicales. Comme l'internalisation du droit est toujours filtré par des considérations organisationnelles (Edelman et al, 2003), cet outil vise en outre à faciliter la réintégration, et donc les mandats courts (3 ans ou 6 ans maximum), et non pas les modèles de permanents « à vie » jusqu'à la fin de la carrière - avec détachements au syndicat, dans les organismes paritaires ou à la fédération -, qui était plutôt le modèle antérieur des permanents CGT à EDF-GDF. Cette orientation vise clairement à différencier les « grands mandats » au niveau national, en contact avec les dirigeants d'entreprise pour les négociations collectives majeures, qui sont assimilés à des cadres à responsabilités, des mandats décentralisés de représentation et défense du personnel.

Une cadre du département Relations sociales affirme au début de la négociation en avril 2014 que ce principe de différenciation est accepté par les syndicats, mais que la méthode et les dispositifs pour y arriver font débat. Elle souhaite mettre en place un instrument objectivant pour convaincre les managers réticents de pouvoir repositionner des militants dans des fonctions de cadres.

> *« Je pense que les syndicats sont prêts à admettre qu'on acquiert pas les mêmes compétences quand on est délégué du personnel dans une unité de 250 personnes ou quand on est Délégué Syndical Central d'une entreprise de 45.000 salariés. Un secrétaire de CCE [Comité Central d'Entreprise] n'a pas la même façon d'appréhender les dossiers stratégiques de l'entreprise à la fin de son mandat qu'au début, de par les personnes qu'ils rencontrent, de par les dossiers qu'ils ont à traiter, de par la disponibilité qu'ils font preuve à l'égard de la direction pour rencontrer des directeurs sur tel ou tel sujet. Nous, on estime que ça mérite une valorisation. Mais toute la question est : comment est-ce qu'on fait ? (…) Il faut qu'on apprécie, sans évaluer, de manière*

[71] La Caisse régionale du Crédit agricole de Charente Périgord a été condamnée pour discrimination syndicale sur ce motif. Jugement de la Cour de cassation, chambre sociale, 11 janvier 2012.
[72] Exemples présentés dans *L'Express.fr* « Comment évaluer les représentants du personnel ? », 14 mai 2013.

objective. Mais qui peut être objectif ? Un cabinet externe ? Pourquoi pas, mais la CGT nous dit : c'est nous qui choisissons le cabinet *externe. Et nous on répond : on ne va pas signer un chèque en blanc sur un cabinet que vous allez choisir, car au final, c'est nous qui allons payer quand même ! »* (Cadre Département Droit syndical - IRP)

Certaines organisations syndicales supportent cette orientation, souvent en lien avec la figure du syndicaliste « professionnel » ou « expert », qu'ils défendent en interne. Deux syndicats à GrDF, la CFE-CGC et la CFDT, soutenaient dès le départ ce projet, avec la volonté de différencier les parcours syndicaux et en raison d'une familiarité avec la « logique compétences », parfois déjà utilisée en interne pour gérer le parcours, la formation syndicale et la réintégration de leurs propres responsables (Guillaume, 2011 ; Pochic, 2014). La CFE-CGC avait ainsi proposé de s'inspirer de la grille d'évaluation des compétences syndicales qu'elle utilise en interne pour gérer ses propres équipes militantes. Côté CFE-CGC, cet accord facilitant la réintégration en sortie de mandat était attendu pour maintenir leur dynamique d'implantation dans l'entreprise, avec une pratique de d'allers-retours activité militante / activité syndicale (CFE-CGC a multiplié par trois le nombre de militants détachés entre 2010 et 2014 à GrDF). La règle de deux mandats maximum est d'ailleurs une règle imposée par la fédération CFE Energie à ses militants. Cette pratique régulière de la réintégration différencie fortement la CFE-CGC des autres organisations syndicales, où les mandats sont souvent plus longs, parfois jusqu'aux départs en retraite. Les Délégués Syndicaux de la CFE-CGC avaient envisagé un dispositif d'appréciation dual, dans une relation de relative confiance envers l'encadrement (qui a plutôt une vision positive de ce syndicat catégoriel) : une partie des compétences syndicales aurait été évaluée par un DRH au niveau régional (compétences de négociation, d'expertise, dans les instances notamment) ; une autre partie aurait été évaluée par l'organisation syndicale au niveau national (compétences de syndicalisation, de communication, de « loyauté » aux valeurs de l'organisation), comme le détaille Philippe, un Délégué Syndical CFE-CGC.

« On souhaitait mettre dans l'accord des outils qui permettent de différencier pour faciliter la reconnaissance du parcours des mandatés. On était parti sur l'idée d'une grille d'évaluation des compétences évaluée pour certains items par la direction et puis sur d'autres items par nous. Et on mettait en place un système d'instance d'appel ou de débat contradictoire s'il y avait vraiment des visions des choses contrastées et contestées. Je vais prendre un exemple pour l'illustrer : je pense qu'aujourd'hui le chef des RH de l'unité de Lyon est nettement mieux placé que moi pour dire si Mme Y, une de mes militantes, prépare bien ses dossiers en CE. Est-ce qu'elle sait globalement négocier une défense individuelle en unité ? Je pense qu'ils sont mieux placés que moi. Mais est-ce que sa communication globalement fait mouche auprès des agents et porte les valeurs de la CFE ? Là je pense être mieux placé, sincèrement. Sa loyauté vis-à-vis des positions et des valeurs de la CFE ? Je pense que je suis nettement mieux placé. Sa capacité à faire du développement ? Je suis le seul à avoir les données, vous voyez. Donc je pense qu'il y a des items qui en toute objectivité peuvent être évalués par les uns ou les autres. » (Philippe, délégué syndical, CFE-CGC)

Mais d'autres syndicats étaient opposés au principe même de l'évaluation des « compétences syndicales » par la hiérarchie de l'entreprise, et particulièrement la CGT (majoritaire) et FO dans une moindre mesure. Pour ces deux syndicats, il s'agit plutôt de garantir l'égalité de traitement des militants dans l'accès aux dispositifs déjà existants pour les autres salariés pour accompagner leurs parcours professionnels : droit à un bilan de compétences, à une formation continue ou à une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) permettant d'acquérir des diplômes universitaires. La CGT au niveau confédéral critique la reconnaissance de la professionnalité du mandat au nom d'un engagement davantage bénévole que professionnel (ORSE, 2013 ; Le Quentrec, 2007). Surtout, dans une relative méfiance vis-à-vis de l'encadrement, l'option privilégiée par la CGT de GrDF dans un second temps était un outil externe de validation, afin de s'extraire des rapports de pouvoir et de la possible

stigmatisation des syndicalistes CGT. Ils refusaient que cette évaluation soit réalisée, comme l'imaginait au départ la direction, par un RH local[73], que ce soit dans l'unité ou même d'une autre unité, au motif de l'absence d'objectivité face aux syndicalistes en conflit avec eux. Ce souci d'avoir un outil transférable et commun à d'autres entreprises repose aussi sur des enjeux d'employabilité externe, dans une société comme GrDF avec trois ou quatre métiers techniques principaux pour les exécutions et maîtrise, dont plus de 70% sont externalisables… Ce refus de l'évaluation duale pouvait en outre permettre d'échapper à des évaluations négatives en cas de conflits internes au sein de leur propre organisation syndicale, les syndicats étant traversés par des conflits politiques et personnels.

> *« La grille de compétences qu'ils nous avaient proposée, cela revient à faire évaluer l'activité syndicale par le manager : est-il en capacité d'écouter ? donc s'il n'a pas signé l'accord, parce qu'il est en désaccord, est-ce que c'est un bon syndicaliste ou non ? On leur a dit : S'il y a ça, c'est même pas la peine de négocier, car on est vraiment sur une vision employeur, ce n'est pas de l'employabilité externe. (…) On ne va pas demander obligatoirement une externalisation de quelque chose qui peut être fait en interne, mais on peut utiliser des outils externes dans le cadre d'une procédure interne de VAE. Mais qui fait le choix du prestataire ? Et qui paye ? Comme c'est souvent le patron, cela pose des questions de neutralité de l'évaluateur. »* (Vincent, délégué syndical, CGT)

L'outil au final proposé par la direction de GrDF et accepté par la CGT, la CFDT et FO est un test psychométrique, questionnaire informatisé réalisable en 1h, proposé par un cabinet externe, déjà utilisé pour des sessions de recrutement au sein du groupe GDF Suez. Le TACT - Test d'Approche du Comportement au Travail - est présenté par la société COMPMETRICA comme un inventaire de personnalité[74] qui permet d'identifier les « compétences » majeures du salarié, principalement sur le registre du « savoir-être ». Les « compétences » sont regroupées par grands domaines : capacités de réflexion, capacités de leadership, capacités de gestion, capacités en communication, capacités technique/professionnel[75], entrepreneurship, relations interpersonnelles et enfin qualités personnelles. Selon l'accord GrDF signé en 2014, ce test peut être réalisé en début et en fin de mandat et donnera lieu à un entretien avec un interlocuteur mobilité/recrutement au niveau national ou local, afin notamment d'identifier des actions de formation ou de réorientation professionnelle (via des stages d'immersion dans des services). Pour la CGT, il correspondait à leur réquisit d'une évaluation réalisée en dehors du regard et sans le contrôle du hiérarchique ou de l'organisation syndicale. Il a par contre l'inconvénient de ne pas être façonné pour saisir des compétences syndicales spécifiques, qui se situent aussi sur le registre de l'expertise juridique, économique et financière en raison de la professionnalisation et la technicisation des dossiers négociés au sein des IRP (Guillaume, Pochic, 2009). Louis, délégué syndical de FO, au parcours typique des militants d'EDF-GDF (Boulland, 2013), ouvrier diplômé des écoles de métier, permanent depuis 25 ans, aujourd'hui en GF10 et qui ne s'est jamais projeté dans une « carrière » - professionnelle ou syndicale -,

[73] En raison du nombre de mandatés, une évaluation au niveau national avait été écartée pour des raisons pratiques.

[74] En fonction de cinq grands facteurs de personnalité : l'extroversion, l'agréabilité, la conscience, la stabilité émotionnelle et l'ouverture.

[75] On remarquera que ces « capacités » sont les moins détaillées et ne peuvent pas capter par le biais d'un questionnaire les gestes spécifiques à un métier ou une profession : souci du détail, rigueur, habilités administratives, habiletés techniques.

trouve que ce test proche d'une auto-évaluation est une base utile qui permet d'instaurer un dialogue constructif sur la réintégration avec les services RH.

> *« Au niveau de GrDF, certes ça ne permet pas de reconnaître la compétence syndicale par rapport à un emploi, mais au moins tous les nouveaux détachés auront la possibilité de passer un test. L'agent peut le passer au début de son détachement et 6 mois avant la fin de sa convention, il peut le repasser pour voir son évolution pendant son mandat pour voir ce qui a fléchi parce qu'il n'est plus en activité. Cela permettra peut-être de l'aiguiller sur des postes à responsabilités (s'il a animé des équipes régulièrement) ou lui confirmer qu'il préfère travailler en solitaire ou plutôt en équipe. Je l'ai passé moi-même et je trouve que c'est plutôt bien fait. Surtout à l'issue de ce test, l'agent a un entretien avec un responsable RH, qui n'a rien à voir avec son service, pour lui commenter les résultats de ce test, et réfléchir sur la formation à acquérir, voire proposer une VAE pour faire reconnaître des qualités et avoir l'équivalence d'un diplôme. Donc ça permet aussi de repositionner l'agent et d'entamer un dialogue »* (Louis, délégué syndical, FO)

D'autres syndicalistes ont des avis plus mitigés sur ce test de personnalité. Charles, délégué syndical CFDT, a préféré mettre l'accent dans la négociation sur le principe de l'égalité de droit aux dispositifs légaux déjà existants, notamment concernant la formation continue et la Validation des Acquis de l'Expérience. Il ne soutenait pas le principe d'un dispositif spécifique - et a d'ailleurs refusé de participer au certificat en culture économique et social Sciences Po / Dialogues proposé par la direction uniquement aux représentants nationaux des organisations syndicales représentatives, car il partira en retraite à la fin de son mandat et estimait ne pas avoir besoin de formation supplémentaire en culture économique et sociale (*cf.* infra). Face à un dispositif managérial individualisant et psychologisant, il met plutôt l'accent sur les dispositifs « légaux » qui doivent être déclinés au sein de l'entreprise pour les militants comme pour les autres salariés.

> *« Personnellement, je dis, un militant s'il veut valoriser son parcours professionnel, il a toujours la possibilité de le faire dans les normes actuelles, les VAE et compagnie. Le TACT là, sincèrement ça ne mange pas de pain. C'est un test qui peut être intéressant à partir du moment où ça reste la seule possession du militant qui va le faire et qui peut découvrir des traits de sa personnalité qu'il ne connaissait pas, savoir s'il est plus technique ou social, bon. Mais sincèrement, quand vous en avez déjà fait, vous savez où il faut cocher. Ça ne révolutionne pas le monde. Ça a le mérite d'exister… (...) Pour étayer un peu ce que je dis, moi je prends l'exemple d'un de mes copains qui était délégué syndical CGT, il a entamé une formation en fac, dans le cadre d'un CIF, pendant un an et demi, et il est sorti avec un diplôme, et ça ne l'a pas empêché de mener son mandat… Mais c'était un droit à formation au même titre que l'ensemble des agents. »* (Charles, délégué syndical, CFDT)

A l'inverse, l'abandon du projet de grille d'appréciation des « compétences syndicales » est une déception pour la CFE-CGC à GrDF, qui l'avait proposé. Au niveau de la fédération CFE-CGC Energies, et plus largement de la Confédération, ses dirigeants se prononcent clairement en faveur d'une VAE syndicale spécifique. Suite à une recherche-action menée avec Yves Clot en 2008, elle réfléchit sur un portefeuille de compétences et un référentiel de l'activité réelle des militants (Clot, 2008 ; ORSE, 2013). Alors que d'autres entreprises ont intégré un guide de compétences syndicales spécifiques, comme La Poste ou Orange/France Télécom, l'opposition du syndicat majoritaire à GrDF (la CGT) à cet outil a signifié l'abandon de leur proposition qui n'a presque pas été discutée en CCE. On peut d'ailleurs noter que les cadres syndiqués transfèrent au sein de leurs organisations syndicales des outils managériaux au nom de la « performance » des organisations syndicales elles-mêmes. Philippe, délégué syndical de la CFE-CGC, qui était dans son précédent poste consultant en démarche performance, considère que seule une grille d'évaluation des compétences syndicales était à même de permettre une valorisation, pour ses militants, cadres ou maîtrises, qui sont en général

diplômés (bac+2 et surtout bac+5), et qui donc sont peu demandeurs de formations diplômantes supplémentaires (type VAE ou CIF).

> *« Le TACT donne globalement un niveau qui est noté de zéro à cinq sur la créativité, l'ouverture d'esprit, l'apprentissage, la communication interpersonnelle, la sociabilité, prendre soin des autres, l'empathie... Et à travers 300 questions, on arrive à une cotation, qui permet après de dire voilà sur tel ou tel métier, vous avez un profil, un indice de similarité qui est fort ou faible.... Là on n'est pas du tout dans l'analyse des compétences développées dans le cadre d'un parcours syndical. La valorisation des résultats, il n'en est pas question. Pourtant, moi pendant deux ans j'ai détaché environ 50 nouveaux militants. C'est quand même une compétence singulière d'aller recruter des militants, mais aujourd'hui c'est non valorisable. Le fait que j'ai formé les militants au développement, et on a eu un taux de progression de 45 % de nos adhérents, c'est non valorisable. (...) Parce que pour nous il ne peut pas y avoir de valorisation sans mesure. Et la mesure ça passait effectivement par, oui ça peut être une VAE, mais c'est surtout une grille d'évaluation. Et qui dit grille d'évaluation dit évaluateur. Et ça c'était déjà mort dans l'œuf à partir du moment où la CGT n'imaginait même pas qu'il y ait un évaluateur autres que eux. »* (Philippe, délégué syndical, CFE-CGC)

Une autre militante de la CFE-CGC avait pourtant imaginé possible de transposer aux mandatés des outils d'*assessment,* ou « bilan comportemental », utilisé au départ pour valider le « potentiel » des cadres supérieurs, puis désormais utilisé dans cette entreprise pour valider le « passage-à-cadre » des agents de maîtrise[76]. Contrairement à la VAE visant à obtenir un diplôme universitaire par une procédure d'équivalence qui est lourde en temps et complexe, un *assessment* se réalise souvent sur une seule journée, même si la validation par le hiérarchique de la promotion est toujours déterminante. Là encore, cette cadre promue envisage de transférer à l'engagement syndical un outil RH qu'elle a elle-même expérimentée et défend la professionnalisation des activités syndicales. Rentrée en GF 8 avec un bac+2 (deux DUT), et un début de carrière assez ralenti dans la filière marketing en raison de ses maternités et d'un hiérarchique notoirement machiste, elle a réussi à relancer sa carrière et à passer « manager » dans la distribution par un *assessement*. Elle est devenue syndicaliste à la CFE-CGC de manière non préméditée, suite à un conflit avec sa hiérarchie et à la sollicitation d'un collègue. En tant que manager, elle avait le souci de l'évolution de ses collaborateurs et défendait l'utilité des *assessment* pour la promotion interne.

> *« Il existe des tests qui pourraient déterminer les aptitudes ou les compétences syndicales, par exemple en droit du travail, en comptabilité d'entreprise, en gestion de projet... Dans le cadre de l'assessment pour passage de maîtrise à cadre, on est bien évalué comme « manager » sur plusieurs critères, via des tests psychologiques et des tests de mise en situation, ça se fait en une journée et on a un rapport de 16 pages. On connaît nos axes de progression, nos points forts. Ils disent que c'est fiable à 80%, et ensuite on a un entretien croisé avec des DRH qui conforte ou invalide l'assessment, et après ça, on passe cadre. Pourquoi ne pas faire ça pour les mandatés ? Bon, l'entretien avec le DRH, ça risque d'être compliqué. Et le cabinet, il faudrait qu'il soit considéré comme neutre et qu'on ne mette pas le nom du syndicaliste, ni le nom de son organisation syndicale. Mais pourquoi pas un assessment syndical ? Ça en jette ! »* (Valérie, déléguée syndicale, CFE-CGC)

[76] Dispositif appelé ELANPASS. Un *assessment* externe se réalise généralement par l'intermédiaire d'un cabinet conseil, via différents outils (tests de personnalité, exercices de jeu de rôle – avec des concurrents ou des comédiens, mise en situation *"in basket"*) qui doivent permettre de vérifier si le candidat dispose bien des compétences nécessaires pour réussir à la tenue d'un poste.

Par contre, dans cet accord à GrDF, les syndicats ont obtenu une forme de reconnaissance financière de l'exercice du mandat. La négociation leur a permis d'avoir des droits supplémentaires « extra-légaux » qui ne sont pas contenus dans la loi de 2008. Pour l'instant, seuls les cadres avaient une *« prime de disponibilité »* censée récompenser leur disponibilité extensive, leurs déplacements et leur contribution individuelle au résultat de l'entreprise (Pers. 936, instaurée en 1993). Or avec la concentration au niveau régional des IRP, les périmètres géographiques des DS se sont élargis, avec davantage de déplacements et des absences longues (souvent deux jours pour un comité d'établissement) et de responsabilités en nombre de militants (*cf.* infra). Cette « prime de disponibilité » (d'un montant allant de 0% à 6% de la rémunération annuelle brute) sera variable suivant les types de mandats, évalués à partir de trois critères de « disponibilité nécessaire pour l'exercice du mandat » (déplacements, animation d'équipes, contraintes particulières liées à l'agenda social) et d'une cotation du niveau de responsabilités du mandat (local, régional ou national). Les dirigeants de trois organisations syndicales, CGT, FO et CFDT, aux profils similaires (hommes, rentrés en exécution dans des filières techniques et passés cadre en GF 12 – ou espérant le passer bientôt) sont très satisfaits de l'obtention de cette « prime de disponibilité », qui est une forme de reconnaissance monétaire du travail syndical. En plus, le fait de reprendre le même intitulé signifie de fait une assimilation par la direction du « travail syndical » à du « travail de cadre ». Cette compensation monétaire de la disponibilité temporelle extensive à l'égard de la direction (ne pas compter ses heures et répondre immédiatement aux sollicitations, soir et weekend, par téléphone ou mail), que tous ces dirigeants nationaux vivent au quotidien, comme Charles qui vit à Lille et doit arriver souvent pour des réunions à 8h au siège, leur paraît donc une avancée.

> *« Nous on a travaillé pour qu'effectivement la disponibilité soit reconnue pour tous les militants en disant : "si vous ne voulez pas la reconnaître, c'est sûr et certain qu'on passe le mot d'ordre : une fois qu'il a terminé ses heures, si vous l'appelez et qu'il est en dehors, il comptera des heures supplémentaires". Mais on avait quand même une oreille attentive, puisque la DRH reconnaissait que disponibilité il y avait. Après toute la difficulté c'était de dire comment on la reconnaît. Comment on peut différencier une disponibilité d'un DSC de celle d'un DP ? Un DSC, la disponibilité paraît évidente, lorsqu'il y a un problème et qu'on appelle un dimanche. Le CHSCT, lorsqu'il y a un accident, on ne regarde pas l'heure. Donc ça ils étaient d'accord déjà pour le reconnaître. Le DP, on ne va pas l'appeler le dimanche, mais par contre on peut éventuellement appeler un DP pour une question et surtout il a des déplacements en région… Donc pour un DP, ce ne sera pas des milles et des cents, mais ça va déjà valoriser son travail, le redynamiser aussi un peu peut-être. »* (Charles, délégué syndical, CFDT)

D'autres entreprises ont déjà expérimenté ces formes de rémunération complémentaires pour les grands mandatés, allant de pair avec la tendance à concentrer les pouvoirs syndicaux dans les mains des « grands mandatés (Délégués Syndicaux Centraux notamment). Selon le syndicat SUD, qui s'y est opposé, à Véolia, la direction assurerait approximativement le doublement de la rémunération des DSC (Debrégeas, 2013, p. 30). A ERDF, de manière unilatérale, la direction a choisi d'attribuer cette prime de disponibilité avec un montant variable et arbitraire (3.300 euros, 2.300 euros, 1.300 euros) à une petite liste de quelques « grands mandatés » (DSC, secrétaire de CE, RS CCE, responsable de région), *de facto* majoritairement CGT. Cette décision unilatérale, interprétée par beaucoup comme un moyen *« d'acheter la CGT »* à ERDF pour faire passer des projets de réorganisations a été dénoncée par la fédération CGT Energie Mines elle-même, qui a envoyé un courrier à la direction et à son syndicat, signifiant que cette décision était « *inacceptable et inéquitable* ». La fédération est très mal à l'aise avec cette prime élitiste, dans un accord pourtant signé par les représentants CGT d'ERDF.

« *A ERDF, on a dénoncé cet accord où la prime n'était réservée qu'à quelques-uns au niveau parisien et cela nous paraissait comme si on voulait acheter les grands militants. Par contre, celle de GrDF, comme elle touche l'ensemble des militants sur le terrain, elle nous semble bien, il ne peut y avoir de disparités entre ce qui se passe sur le terrain et ce qui se passe à Paris. La CGT a signé les accords ERDF et GrDF, mais on a demandé que cette décision unilatérale de la direction d'ERDF ne soit pas appliquée à nos militants. La « prime de disponibilité », ça doit être une prise en compte de la qualité du dialogue social à tous les étages.* » (Mathieu, permanent fédération CGT Energie)

En comparaison, à GrDF, la négociation a porté sur les critères permettant d'attribuer une prime de disponibilité à un grand nombre de mandatés de manière « équitable et objectivable ». Le directeur des relations sociales reconnaît avoir besoin d'interlocuteurs nationaux très disponibles qui peuvent modérer les conflits locaux et réagir en temps réel, qu'il sollicite régulièrement, de manière informelle et directe, « en toute franchise » (par portable et sms). Comment a-t-il réussi à dégager cette enveloppe supplémentaire dans un contexte de masse salariale sous contrôle ? En défendant qu'un dialogue social apaisé lui permet d'économiser les coûts élevés des expertises CHSCT, missions de cabinets conseil, à la demandes des élus et au frais de l'entreprise, un budget estimé entre 500.000 et 1, 4 million d'euros par an[77]. Selon lui, le fait d'avoir établi des critères objectifs de « disponibilité » liée aux mandats, sur le modèle des cadres au forfait jour, permet de s'extraire des questions d'orientations (réformistes ou contestataires) des prises de position des mandatés et donc de légitimer auprès des *managers* de proximité le travail des « cadres syndicaux ».

« Le mandat local, il n'est pas moins important que le mandat national. Ce n'est pas les mêmes enjeux, on ne joue pas dans la même cour, mais il n'empêche qu'il est aussi important du point de vue du fonctionnement de l'entreprise. (...) On observe trois critères : les contraintes, les déplacements, le volume des négociations de nombre d'IRP tenues dans l'année. Ça c'est objectivable, et ce n'est pas contestable. Et là je ne suis pas en train de me poser la question : "il m'a accompagné ou il ne m'a pas accompagné ? il s'est opposé ou il ne s'est pas opposé ?". Non, je suis désolé, on a fait un projet qui a nécessité plus de réunions, plus de concertations, plus de négociations, le délégué syndical devant moi, il a été contraint. On ne peut pas ignorer que ces gars-là, ils ont une vie de famille comme tout le monde. Il n'y a pas de raison qu'un cadre à qui on donnera quelque chose parce qu'on l'a contraint à rester tard ou à travailler sur son week-end, on ne fasse pas la même chose vis-à-vis des représentants syndicaux. Pourquoi on ne le ferait pas ? » (Un responsable des Relations Sociales)

Seule la CFE-CGC s'est opposée à ce mode de calcul de la prime, car ce nouvel avantage financier accordé aux mandatés non-cadres - et donc aux organisations syndicales concurrentes, notamment la CGT encore bien implanté parmi les exécutions - serait réalisé en défaveur des cadres au forfait, qui eux percevaient déjà cette prime avant leur mandat[78]. La direction considère elle que cette opposition de principe n'est pas fondée, car la prime de disponibilité des cadres n'est ni constante dans le temps ni croissante pour les cadres, alors qu'elle est garantie le temps du mandat pour un syndicaliste. Le taux de prime de disponibilité des mandatés serait selon les premiers calculs autour de 4% et 4,5% du salaire, taux supérieur

[77] Entre 50.000 et 70.000 euros par expertise, à raison de 10 à 20 expertises par an…

[78] Sur les rémunérations périphériques, les cadres prenant des mandats perdraient relativement davantage au niveau salarial que les non-cadres, car ils perdent aussi une partie de leur « rémunération à la performance des cadres (RPCC) » Selon la CFE-CGC, cette perte serait plus grande à GrDF qu'à ERDF, en raison du mode de calcul (la moyenne des trois années précédentes) alors que pour ERDF, la base est la moyenne en taux du GF de l'agent.

au taux moyen de la prime de disponibilité des cadres (estimée à 3,5% pour 2014). Certains militants de la CGT et encore plus les syndicalistes de SUD, qui refusent la thématique de la professionnalisation du syndicalisme, sont par contre opposés à cette prime pour les grands mandatés, au motif que la direction achèterait ainsi la « paix sociale ».

La certification Sciences Po : effet d'affichage en contexte de réorganisations ?

Comme d'autres grandes entreprises, GrDF a proposé à quelques grands mandatés de suivre de manière expérimentale la certification en « culture économique et sociale » proposé par Sciences Po en partenariat avec l'association Dialogues. En 2014, une seule promotion de 8 mandatés a suivi ce certificat et une nouvelle promotion est envisagée, mais uniquement après les élections professionnelles de 2016. La direction des Relations sociales avait découvert ce certificat « par hasard » par l'intermédiaire d'un forum organisé par la mairie de Suresnes, qui l'avait expérimentée et où une mandatée avait relaté de manière très positive ses effets bénéfiques sur sa reconversion comme cadre. La formation a été proposée à l'initiative de la direction, à charge de chaque organisation syndicale de proposer des candidats, environ 2 à 3 par syndicat, au prorata de leur représentativité. Cette offre de formation n'est pas liée à un manque de compétences des grands mandatés, car la direction offre déjà des séminaires internes aux représentants nationaux et reconnaît que la formation syndicale, notamment à la CGT, est de grande qualité.

Ce choix d'une formation de prestige est présenté comme une question d'affichage, interne et externe : *« Pour afficher qu'on était 'jusqu'au boutiste' dans cette idée d'appréciation des compétences, on a proposé le certificat Sciences Po »* (cadre, Direction Relations Sociales). La préférence pour le certificat Sciences Po par rapport à une VAE universitaire, est liée au label « grandes écoles » (dont sont issus beaucoup de cadres de cette grande entreprise), qui faciliterait le repositionnement des grands mandatés dans l'encadrement. Même si ce n'est pas un diplôme, le label Sciences Po serait à cet égard plus utile que la VAE universitaire, en raison de la faible valorisation des formations universitaires dans l'univers du management.

> *« Et pourquoi pas une VAE universitaire ? Si vous voulez, alors ce que je vais vous dire va peut-être vous paraître surprenant, j'ai trouvé que le fait de marquer "certifié Sciences-Po" ça avait peut-être plus de poids que d'avoir une VAE d'université Trucmuche ou Tartempion. Sciences-Po, ça parle au monde du management. Et c'est clair, ça aidera à passer cadre. On aura beaucoup plus de poids, on sera capable de défendre que cette personne s'est investie pendant neuf mois, elle a pris du temps pour préparer un mémoire, souvent de grande qualité sur des thèmes choisis, et ça montre sa capacité à accéder à un niveau de collège cadre où on attend de ce collaborateur une différence par son investissement, sa motivation, son application, son autonomie... »* (Un responsable des Relations Sociales)

Mais contrairement au projet de la direction, tous les grands mandatés n'ont pas suivi ce certificat. Le rapport à la valorisation de l'expérience syndicale dépend en effet du moment dans le cycle de la carrière, du rapport à la formation continue, et plus largement à la carrière et à la projection dans un rôle de « manager ». Les DSC de la CFDT et de FO, en fin de carrière, ont préféré proposer cette opportunité à des militants plus jeunes, pour lesquels le certificat pouvait être utile pour les conforter dans leur mandat ou les aider dans leur réintégration future. Les trois représentants nationaux de la CGT y ont participé (RSC, RS CCE), ainsi que le DSC de la CFE-CGC, accompagné de celle qu'il estime pouvoir être sa remplaçante. L'asymétrie des profils au sein de cette promotion est présentée comme une déception par Philippe, délégué syndical CFE-CGC, qui estime que cette formation inter-syndicale réalisée en externe était aussi un moyen de renforcer les liens de collaboration entre dirigeants syndicaux nationaux. Interrogés sur les raisons de leur non-participation à ce

certificat, les DSC de FO ou de la CFDT ont avancé plusieurs arguments : manque de temps pour une formation relativement chronophage alors qu'ils ont déjà des emplois du temps surchargés, non-utilité d'une formation en « culture économique et sociale » pour des militants expérimentés et surtout absence de perspective personnelle de réintégration avant leur départ à la retraite. Et plus largement, faible appétence pour la formation continue de militants peu diplômés, qui auraient déjà pu antérieurement faire des VAE ou suivre des formations de « passage-à-cadre » offertes par cette grande entreprise et ne l'ont pas fait.

Ceux qui y ont participé, 6 hommes et 2 femmes, sont plutôt satisfaits du contenu de cette formation, qui leur a demandé beaucoup de travail personnel (13 jours en présentiel et un mémoire nécessitant des lectures et recherches personnelles). La plupart d'entre eux, qui n'avaient pas un diplôme de bac+5 (certains avaient des diplômes professionnels courts, d'autres des formations professionnalisantes de type bac+2), sont très satisfaits d'avoir pour la première fois de leur vie soutenu un mémoire de format universitaire défendu lors d'une soutenance orale dans une institution scolaire de prestige. Deux orientations se révèlent dans les choix des sujets de mémoire : un exercice réflexif sur les stratégies et pratiques syndicales (3) ou un exercice prospectif sur l'évolution économique, sociale et industrielle de leur entreprise (3). Devant la difficulté de mener de front cette formation et des mandats souvent lourds au niveau national, et de respecter les canons universitaires classiques dans la rédaction du mémoire (bibliographie, hypothèses, mini-recherche documentaire ou qualitative), deux dirigeants de la CGT n'ont malheureusement pas validé ce certificat.

Tableau 3 : Titre des mémoires du certificat Sciences Po / Dialogues, promotion GrDF 2014

Sexe	Profil professionnel du stagiaire	Niveau de mandat	Titre du mémoire
H	Cadre promu	DSC CFE-CGC	La crise d'identité de la CFE-CGC
F	Cadre promue	DS CFE-CGC	La reconnaissance et la valorisation de l'expérience syndicale
H	Cadre diplômé	Administrateur CFDT	La place du gaz dans la transition énergétique
H	Agent de maîtrise	DS CFDT	Le fait religieux dans l'entreprise
F	Agent de maîtrise promu	DS FO	L'engagement syndical
H	Agent de maîtrise promu	DS CGT	L'externalisation d'activités est-elle un moyen ou une finalité ?
H	Agent de maîtrise promu	DSC CGT	Non soutenu
H	Agent de maîtrise promu	DS CGT	Non soutenu

Une des principales critiques à propos de cette formation est que la direction n'aurait pas respecté son engagement de ne pas prévoir de négociations lourdes pendant les six mois de ce certificat. Dès le premier jour de la formation, les syndicats ont appris un gros projet de restructuration d'entreprise dans les six prochains mois (séparation des salariés mixtes au service commun GRDF et ERDF) et n'ont pas pu décaler le calendrier des IRP ou des élections CMCAS. Ils n'ont obtenu qu'un report de la soutenance du mémoire en septembre et non en juin. La charge de travail personnel que ce certificat a représenté, la non prise en compte par la direction de la difficulté à « concilier » formation et mandats, le fait que deux participants ne l'aient pas validé et surtout qu'il n'y ait aucune garantie que l'obtention de ce certificat aide aux repositionnements des militants explique que certains, comme Philippe de la CFE-CGC, trouvent que cet affichage de la valorisation des compétences est un peu une « vitrine ».

« Je pense que côté direction sociale, il y avait une volonté de le faire mais peut-être qu'on n'a pas réfléchi en amont à la capacité à le faire. Il y avait aussi une volonté surtout d'afficher qu'on le faisait qui était plus forte que la volonté que ça se fasse dans de bonnes conditions. Donc voilà, on est beaucoup dans le dialogue social marketing chez nous. A mon avis c'était plus important d'afficher qu'on faisait du Dialogue Social Autrement et qu'on accompagnait nos militants dans le cadre d'une formation dans une école prestigieuse alors que ERDF ne le fait pas, et que c'était bien de pouvoir le montrer. Avec une idée en arrière-plan en plus de le faire briller. Mais du coup le résultat n'est pas super favorable et je ne sais pas quel profit on va en tirer les uns les autres. D'abord parce qu'il n'y aura pas de reconnaissance individuelle. C'était non-dit, non écrit, mais ça s'est révélé assez rapidement. Alors en fait quel avantage on en retire? Je dirais que l'entreprise a peut-être fait un coup de com', mais c'est un peu un coup d'épée dans l'eau » (Philippe, délégué syndical, CFDT)

D'ailleurs, lors de la négociation sur le parcours des mandatés en 2014, le certificat Sciences Po / Dialogues n'a jamais été évoqué. Du côté des militants syndicaux, ils savent que le coût de cette formation rend impossible sa généralisation à tous les mandatés. La direction préfère conserver son caractère expérimental, et non conventionnel, acté dans des accords, pour pouvoir choisir sa temporalité et ses modalités, en fonction de ses objectifs et de ses finances. De même, elle s'est opposée à l'idée de VAE ou CIF spécifiques pour les représentants du personnel, au nom de l'équité de traitement dans la formation continue, à l'égal des autres salariés, afin de ne pas les « sur-favoriser ». Les accords des maisons-mères DEFI Formation côté EDF, ouverts aux salariés d'ERDF et ELANPRO pour GDF Suez, ouverts aux salariés de GrDF, offrent en effet de nombreux droits à la formation : congé bilan de compétences, DIF, CIF, congé de VAE[79]… Mais aucune acquisition de formation à l'initiative du salarié n'entraîne un repositionnement automatique. Seule la formation APMC[80] garantit le passage-à-cadre, mais les participants sont sélectionnés par la hiérarchie et sont souvent déjà pressentis pour passer cadres (ils le sont depuis moins de 6 mois ou ils vont être nommés dans les 6 mois).

« On a plein de dispositifs de formation, mais ils doivent rester dans la logique applicables aux salariés, on ne va pas rentrer dans des politiques qui vont sur-favoriser les représentants du personnel là où d'autres salariés n'auraient pas cette même reconnaissance. On s'était posé la question des CIF pour les représentants du personnel. Mais on ne veut pas leur appliquer une politique à part. Ils pourront postuler sur des postes cadres, mais on ne leur reconnaîtra pas systématiquement cette qualification supplémentaire. En revanche, on a une formation interne qui gère le passage-à-cadre, qui s'appelle « Accompagnement Passage Maîtrise Cadre » (APMC), là il y a des conditions pour y accéder : on les propose à certains salariés, dont certains représentants du personnel. Mais les accompagner, ce n'est pas les sur-favoriser » (Cadre Département Droit syndical - IRP)

Dans la rhétorique des ressources humaines, la question des « parcours des mandatés » est uniquement présentée sous un prisme individuel en termes de « validation / certification » des compétences individuelles. Or, la question du reclassement des anciens syndicalistes sur un marché interne n'est pas uniquement une question de reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale. En cas de réintégration, cela soulève des enjeux d'organigramme, d'accès au pouvoir et d'emplois disponibles, avec des filières de métiers plus ou moins

[79] Pour une présentation en 2012 par la CGT d'EDF de l'offre de formation : http://toursedfladefense.reference-syndicale.fr/files/2013/07/Formation-Comment-utiliser-vos-droits.pdf

[80] Sur 12 semaines étalées sur un an, réalisées en résidentiel au centre de formation des Mureaux.

ouvertes à la promotion interne. S'opposer à toute automaticité dans le reclassement permet aussi de maintenir les prérogatives de l'employeur sur la sélection du personnel et l'accès aux emplois qualifiés. Yann, délégué syndical CFDT à temps plein à GrDF, assistant en ressources humaines à l'origine et également juge prud'homal, nous a ainsi décrit toute sa stratégie pour réussir à contourner les réticences de la hiérarchie de proximité et négocier un passage-à-cadre pour un collègue CFDT. La négociation réalisée entre le niveau local et le niveau national vise à éviter un plafonnement en GF11 (dernier échelon de la maîtrise), situation que Yann connaît bien, car il est depuis onze ans dans cette classification[81].

> *« C'est un collègue qui a 45 ans et qui vient à l'origine d'un emploi de commercial, emplois qui sont sur la plage 9-11. Lors de la première négociation de sa convention à 50%, on lui avait permis d'obtenir un passage de GF 10 en GF 11. Pour préparer le renouvellement de sa convention et son passage à 100%, je suis allée rencontrer son manager direct, sans dire qu'il voulait passer à 100%. Son chef ne voulait pas le faire passer cadre dans un premier temps, au motif que « c'est un mauvais signe envoyé à d'autres, alors qu'il ne travaille qu'à 80% », ce qu'au niveau managérial, je peux comprendre. Je lui ai juste demandé s'il estimait que ce militant était potentiellement « cadrable » et il a dit oui. Donc je savais qu'avec lui, cela ne servait à rien d'aller plus loin, et je suis allé voir son patron, le directeur clients territoires, qui acceptait de le mettre sur une plage 11-13 dans un an. La négociation de terrain étant faite, le dossier est repassé au DSC de la CFDT, pour qu'ils voient avec les RH nationaux. Le DSC voulait négocier qu'il soit détaché dans une plage 11-13 (et non pas dans une plage 9-11), il n'a pas réussi à le faire inscrire dans la convention, mais il a obtenu que l'entreprise veillerait à le réintégrer dans un GF12, donc obligatoirement une plage 11-13, donc j'ai bon espoir. Ce qui plaide en sa faveur, c'est que cela correspond à des emplois de commerciaux nouvellement créés, sur la plage 11-13, alors qu'avant le statut cadre était réservé aux seuls ingénieurs d'affaires ou aux « managers », et n'était pas ouvert aux commerciaux purs »* (Yann, délégué syndical, CFDT)

Si la négociation du contenu de la convention de gestion semble relativement aisée pour les permanents nationaux face à une Direction des Relations sociales qui veut reconnaître l'implication et les compétences de ceux qui négocient les accords nationaux, la négociation des conventions pour ceux qui ont des mandats plus locaux, souvent à 50%, s'avère plus ardue avec une hiérarchie de proximité souvent plus rétive à la présence syndicale dans ses équipes. C'est au niveau des militants à temps partiel que les difficultés sont les plus grandes, comme le reconnaissent les délégués syndicaux centraux, qui interviennent en cas de difficultés sur une négociation de convention.

> *« J'ai récemment négocié la convention d'une de mes collègues qui est correspondante régionale, qui est cadre. Localement ça prenait du temps, et la RH traînait les pieds. La collègue n'est pas représentative au niveau local, elle ne fait pas les 10 %, mais par ses mandats à côté, entre autres de correspondante régionale, j'ai dû lui expliquer qu'elle était fédérale, et ça la RH locale n'arrivait pas à le comprendre. Je suis monté voir Anaïs des RH nationales, je lui ai dit : "écoutez, il faut trouver une solution, parce qu'on va se mettre en colère là-bas et ce n'est pas le but recherché". Donc elle est intervenue, elle a été consensuelle et la convention est sortie. (…) Après oui, on aura des difficultés localement. Sans doute surtout pour les élus à 50 %. Parce que si vous voulez, pour ces militants, si la moulinette fait qu'ils peuvent prétendre à un avancement en NR, ils sont quand même liés à l'avis de la hiérarchie sur le professionnalisme. Là, vous risquez d'avoir des conflits, même si on a mis un garde-fou en disant : "il faudra voir avec le N+1", si vous avez une tête qui ne revient pas au chef, vous ne l'aurez pas quoi. On sait aussi qu'il y aura toujours des*

[81] Sa propre convention, négociée par le DSC, indique une possible sortie en GF12, avec une clause de mobilité sur le territoire national.

Zorro côté encadrement qui vont regarder en disant : "moi j'ai fait le point de sa présence, il n'est pas à 50 %". Faudra l'anticiper » (Charles, Délégué syndical, CFDT)

A GrDF, comme dans d'autres grandes entreprises, la promotion du dialogue social comme outil de communication institutionnelle peut coexister avec des relations internes parfois conflictuelles, notamment en cas de grèves ou de protestations. Cette impression de « dédoublement » des relations sociales correspond à une forme de « gestion du fait syndical » (Béroud, Yon, 2013), soutenant les représentants nationaux opérateurs du dialogue social, tout en stigmatisant de l'action syndicale de terrain, a fortiori si elle s'oppose aux réorganisations et restructurations et s'exprime en dehors des instances formelles de consultation (IRP). Le problème n'est donc pas la présence syndicale « en soi », mais l'activité de collectifs syndicaux qui contestent la rationalité économique néolibérale avec d'autres modes d'action.

6. Promouvoir un « dialogue social autrement » dans les réorganisations d'entreprise

Dans les bastions syndicaux hérités de EDF-GDF que sont les secteurs de la distribution (ERDF et GrDF), on observe en effet une criminalisation de l'action syndicale des équipes les plus combatives, qui refusent de « jouer le jeu » du dialogue social. Depuis 2008, ce qui semble moins accepté par les directions locales, ce sont les insultes, les écarts de langage, qui sont tout de suite sanctionnés, ou les refus de l'autorité et de la politique de rentabilité commerciale (refus de couper l'électricité à des clients pauvres). Ces sanctions sont aussi un moyen de « mettre au pas » les militants contestataires et de dissuader les adhérents, et plus largement les salariés, de s'opposer aux décisions de la hiérarchie ou de s'engager dans des mouvements collectifs.

Des relations sociales qui se tendent dans la filialisation / financiarisation ?

Les conflits sociaux étaient réguliers à EDF-GDF, en raison de la stabilité de l'emploi, du fort taux de syndicalisation et de la présence d'un CGT majoritaire. Les sanctions disciplinaires étaient courantes en cas de conflit social dur avec grève longue, comme en 1986, 1995 ou 2005. La fédération CGT-FNME soutenait ces mouvements, même si le relatif échec de 1995 les avait fait réfléchir sur la grève comme unique répertoire d'action. Les gaziers et électriciens avaient fait plus de jours de grève que les cheminots, avec une visibilité médiatique quasi nulle et des sanctions disciplinaires en masse[82], ce qui avait entraîné une certaine désaffiliation militante et une perte au niveau électoral (Thomas, 2003). La fédération délimite ensuite les « bonnes » et « mauvaises » pratiques militantes, afin de ne pas se couper du soutien de l'opinion publique qui considère déjà souvent les salariés à statut comme des privilégiés. En 2004, elle condamne ainsi les actions des agents du Réseau Transport d'Electricité (RTE) qui coupent pendant plusieurs heures le courant sur une partie du réseau RER et RATP de la région parisienne et bloquent des milliers de passagers (Béroud, 2009).

Mais suite à la privatisation de 2008, la réponse des directions à un mouvement de grève en avril-mai 2009 s'avère beaucoup plus brutale qu'auparavant, avec 250 militants CGT et SUD

[82] Plus de 2 000 conseils de discipline sont convoqués à la suite du conflit de 1995.

sanctionnés à Toulouse, à Paris et dans les centres de la Région parisienne, l'intervention violente des forces de l'ordre avec coups et blessures et surtout trois mises à pied, équivalente à des licenciements dans ce secteur[83]. Evidemment, les analyses de la radicalisation de ce conflit sont variées suivant les points de vue. Pour la direction, c'est la concurrence locale de SUD voulant s'implanter avec une orientation plus contestataire que la CGT qui a alimenté la radicalisation de ce mouvement, partie au départ sur des motifs salariaux : un projet à ERDF d'externalisation de l'astreinte – avec à court terme une perte de prime conséquentes pour les agents des métiers techniques et à long terme des pertes d'emplois ; une revalorisation des primes à GDF Suez – ce qui n'était pas le cas dans les filiales ERDF et GrDF. Selon le directeur des Relations sociales, les managers locaux n'auraient pas eu une bonne « gestion de crise » mais auraient eu raison de sanctionner des comportements jugés radicaux et inappropriés : agressions verbales et physiques envers le management, coupures volontaires sur le réseau gaz et électricité pouvant *« mettre en péril la sécurité »* selon ses termes. On pourrait rajouter que la direction d'ERDF répondait aussi négativement aux demandes d'augmentations salariales en raison du coût de la tempête Klaus et de la baisse de consommation liée à la crise économique[84].

Pour la fédération CGT, cette radicalisation du mouvement de 2009 est aussi liée au changement de profil des salariés : plus qualifiés (souvent techniciens et cadres, et surtout plus diplômés), moins « acculturés » au syndicalisme, plutôt dans des réclamations individuelles, ils se seraient radicalisés quand ils auraient compris les gains qu'ils pouvaient obtenir d'un rapport de force collectif. Les revendications en 2009 sont simples : augmentation de 5% du salaire de base et une prime de 1.500 euros, qui sont comparées au triplement des rémunérations des deux dirigeants de GDF Suez (Gérard Mestrallet et Jean-François Cirelli). Le rôle des médias est aussi à prendre en compte, qui ne relaient quasiment jamais les mouvements de grève, mais adorent le côté « fait divers » des coupures de courant, qui ont des répercussions sur les usagers ou sur des évènements. Certains militants peuvent donc se saisir des coupures d'électricité pour attirer l'attention des médias sur leurs luttes, par exemple en réalisant des « coupures ciblées », visant des bâtiments publics, des radars routiers ou des entreprises qui licencient (comme Continental en 2009). Mais certaines coupures sauvages sont impopulaires, comme l'interruption de l'alimentation de l'hôpital de Douai, pendant 40 minutes, le 15 avril 2009, alors que les groupes électrogènes ont été incapables de prendre le relais. Le premier Ministre François Fillon déclare à cet égard : *« Je pense à la séquestration de certains dirigeants d'entreprise, je pense aux coupures de courant sauvages qui ont eu lieu ces derniers jours : c'est du sabotage, ça n'est pas la grève, ça n'est pas de l'action sociale »*.

Cet usage des médias par les salariés en lutte usant de répertoires d'action « radicaux » (séquestration de dirigeants, sabotage) a notamment été exploré dans le cas de salariés luttant contre des licenciements (Hayes, 2013 ; Béroud, Mouriaux, 2001). Mais l'argument de la sécurité sur les biens et les personnes invoquée par la direction peut souvent n'être qu'un

[83] Conflit relaté par la presse et dans l'ouvrage *La désobéissance éthique*, Elisabeth Weissman, Stock, 2010 (préface de Stéphane Hessel), avec un commentaire de Stéphane Sirot, historien, comme symptôme de la dégradation du dialogue social à EDF et GDF, et plus largement des entreprises publiques.

[84] Bernard Lassus, directeur général adjoint d'ErDF et responsable des RH rappelle « les contraintes financières qui pèsent sur la filiale d'EDF : la tempête Klaus, qui a ravagé le Sud-Ouest fin janvier, lui a coûté près de 300 millions d'euros (pour un résultat net 2008 de 217 millions d'euros) ». *Le Monde*, « Chez EDF et GDF Suez, un conflit social dans l'impasse », 25 avril 2009.

prétexte, qui permet de justifier les sanctions contre des militants, particulièrement en cas d'entrave à la liberté de travail (pour empêcher les non-grévistes de travailler).

> *« C'est là que la direction dit dans ses éléments de langage : "On a touché à la sécurité". A partir du moment où vous faites des coupures, y a pas de risques électriques, mais vous pouvez laisser des gens bloqués dans les ascenseurs, ou des feux rouges qui ne marchent plus, mais ce sont souvent des coupures ciblées, c'est pas quelqu'un qui passe avec un hache et qui coupe un poteau. Mais c'est un langage autour de la sécurité qui permet de justifier les sanctions. Surtout à Toulouse en 2005, ceux qui ont été sanctionné, ce sont ceux qui ont fermé des portes pour empêcher des gens d'aller travailler. Or en terme de droit, on est en tort, on ne peut pas empêcher à des gens d'aller travailler, on ne peut pas empêcher à un bâtiment d'être évacué, ils reviennent toujours aux arguments de sécurité. (…) Regardez le dernier mouvement en janvier 2015, on a quand même amené 17.000 personnes dans la rue contre la loi sur la transition énergétique*[85]*. Mais la seule chose qui a attiré les médias, c'est la coupure d'électricité qui a eu lieu pendant le meeting de Manuel Valls la veille. Ce sont des actions comme ça qui nous permettent de prendre contact avec les médias, d'exprimer notre point de vue, ce qui n'est pas juste du tout. Et les directions, ça ça les met plutôt à l'aise quand on arrive à faire passer le message dans les médias en dehors de l'entreprise »* (Mathieu, permanent fédéral CGT Energie)

Face à ces sanctions contre des militants de Toulouse (3 à ERDF et un à GrDF), les organisations syndicales se mobilisent fortement. Si la fédération a obtenu début 2010 que EDF réintègre les trois licenciés de ERDF, la direction de GDF Suez refuse de réintégrer le salarié de GrDF pour des motifs de sécurité. Xavier travaillait au centre de dépannage gaz, il recevait les appels d'urgence et a été licencié en octobre 2009 par le directeur régional pour « faute grave » car il a refusé de reprendre le travail pendant la grève malgré une procédure de « requièrement[86] ». La fédération CGT-FNME lance alors une pétition et organise en avril avec des collègues en grève un rassemblement devant les prud'hommes de Paris pour soutenir leur camarade licencié (de GrDF) et prend en charge ses frais d'avocat. Elle réalise une vidéo *« Libertés syndicales : 250 sanctions »* qu'elle projette lors de son congrès de 2010 lors d'une séance consacrée à la répression syndicale, où selon la synthèse réalisée par la fédération, tout le congrès debout envoie un salut fraternel à tous les sanctionnés.

Surtout, cette mobilisation juridique débouche sur une victoire, puisque le tribunal des prud'hommes ordonne la réintégration au sein de GrDF en mai 2010 et l'entreprise ne fait pas appel. L'avocat de la CGT a plaidé qu'un seul agent sur 135 ne pouvait pas mettre en péril la sécurité (sinon cela signifierait que le service est en sous-effectif) et que la direction n'avait pas respecté les procédures concernant le requièrement (évaluation du nombre de grévistes non par des documents – les « liasses », mais à l'oral). Cette victoire syndicale est relayée aussitôt par le journal *L'Humanité* (*cf.* encadré 8) et des blogs militants[87]. Il est réintégré sous 24h dans son unité et un rassemblement est organisé pour son retour dans l'entreprise six mois après son licenciement.

---

[85] Le 29 janvier 2015, la fédération CGT Mines-Énergie appelait les salariés à faire grève et une manifestation nationale était organisée à Paris, avant l'examen au Sénat du texte de loi sur la transition énergétique voté à l'Assemblée Nationale en octobre 2014, dans le cadre d'une procédure parlementaire accélérée.

[86] Le « requièrement », maintien dans le poste d'un salarié en cas de grève, décidé par l'employeur pour raison de sécurité, diffère de la « réquisition », prononcée par l'autorité administrative (le préfet).

[87] http://www.frontsyndical-classe.org/

Encadré 8 : « Le licenciement d'un agent de GRDF annulé », *L'Humanité*, 12 mai 2010

Hier le sourire était sur toutes les lèvres à la CGT énergie. La nouvelle est tombée dans la matinée. Le tribunal des prud'hommes de Paris a ordonné la réintégration, sous vingt-quatre heures, de Xavier au sein de GrDF.

Cet agent toulousain a fait l'objet d'une mise à la retraite d'office, c'est-à-dire un licenciement, le 28 octobre 2009, dans le cadre de l'aboutissement d'une procédure disciplinaire à son encontre. Officiellement, la direction de la filiale de distribution de Gaz de France lui reprochait de ne pas s'être soumis à une mesure de réquisition lors du conflit du printemps 2009 pour la réinternalisation de certaines activités. « En fait, il s'agissait d'une mesure de répression de la grève », soutient le DSC de la CGT, qui rappelle qu'à l'époque 250 agents ont fait l'objet de sanctions allant du simple blâme au licenciement.

À Toulouse, trois agents d'ERDF, la filiale de distribution d'EDF, avaient également été licenciés, mais la mobilisation avait contraint la direction d'EDF à revenir sur cette décision.

Outre la réintégration, le tribunal a ordonné le paiement des salaires non touchés depuis le 28 octobre par Xavier. « C'est une décision exemplaire », a commenté l'avocat de la CGT énergie. « Le tribunal vient de rendre une décision importante qui dépasse le cas présent. Ce jugement est un point d'appui pour encadrer la réquisition des agents », poursuit-il. Un point de vue partagé par le DSC de la CGT qui voit là aussi « un point d'appui pour empêcher les entreprises d'user de la réquisition pour contourner le droit de grève ». Hier, la direction de GRDF n'avait pas encore commenté la décision, ni fait savoir si elle comptait faire appel. Si tel était le cas, la CGT affiche sa détermination à poursuivre le combat.

Un autre militant de GrDF en région parisienne est lui aussi licencié suite à un conseil de discipline en décembre 2009. Mais Yassine est membre d'une organisation syndicale non-représentative, SUD, qui n'a pas le même rapport de force dans cette entreprise que la CGT. Ce technicien de maintenance, avec douze ans d'ancienneté, est un ancien élu CMP, qui a été très actif et médiatisé (cité par *Les Echos*, interviewé à la télévision) lors du conflit du printemps 2009. Il est licencié pour des fautes mineures présentées comme des « fautes lourdes » (sur-déclaration d'heures supplémentaires et ne pas avoir rendu un véhicule de service à temps) et perd aussi son logement d'astreinte avec son emploi. Pour médiatiser cette vague inédite de répression syndicale, deux responsables fédéraux de SUD Energie font une grève de la faim de 18 jours fin 2009, l'un dans une tente devant le siège de la direction de GrDF et l'autre dans un local syndical où il s'est enchaîné. Des rassemblements de soutien sont organisés avec la présence d'hommes politiques de gauche (NPA, Parti de gauche). Mais la direction ne change d'avis et attend que cette grève de la faim s'interrompe pour raisons de santé. Cette remise en cause du droit de grève et des libertés syndicales et la dureté de la direction dans des entreprises où de telles pratiques sont inhabituelles, est à l'origine de la création de l'Observatoire de la discrimination et de la répression syndicale[88], auquel tous les syndicats - sauf la CFDT - s'associent[89] (Barnier, 2011). Contrairement au cas précédent, la direction fait durer la procédure disciplinaire, puis retarde le jugement aux prud'hommes (au motif d'avoir perdu le dossier), avec une première audience seulement en mai 2011. Si les juges déclarent le licenciement sans cause réelle ni sérieuse, et lui octroient 9 mois d'indemnité, ils ne prononcent pas sa réintégration. Soutenu par sa fédération, ce salarié fait appel et gagne en décembre 2013, la Cour d'appel de Paris ordonnant sa réintégration (Yassine avait retrouvé un emploi beaucoup moins bien rémunéré comme égoutier à la Ville de Paris). Le syndicat SUD Energie se réjouit de cette victoire, mais aimerait que le droit du

[88] Xavier et Yassine font partie des témoignages recueillis et publiés dans l'ouvrage de la Fondation Copernic.
[89] Ainsi que le Syndicat de la magistrature et le Syndicats des avocats de France.

travail soit modifié pour mieux protégé les militants, comme il l'exprime dans un de ses tracts.

> *« Cette victoire prouve que GDF Suez ne reconnaît pas le Droit Constitutionnel à se syndiquer et à faire grève. La Justice a permis à Yassine de retrouver son emploi, mais elle n'a pas sanctionné assez durement GDF Suez et les responsables de cette faute. Le droit doit avancer dans cette direction, pour que les sanctions soient dissuasives et que le salarié ne puisse être licencié avant que la Justice ne se soit prononcée. Attendons de voir, en interne à l'entreprise, si les personnes qui ont acté ce licenciement seront inquiétées par leur Direction : ne s'agit-il pas d'une « faute lourde », pour un DRH, que de procéder à un licenciement discriminatoire ? Dans le cas contraire, cela prouvera que GDF Suez assume, en tant qu'entreprise, ce comportement discriminatoire »* (tract SUD Energie, décembre 2013)

Ces deux exemples sont très révélateurs que les relations sociales se tendent dans les grandes entreprises du secteur des IEG, mais que la mobilisation syndicale permet aux militants statutaires licenciés pour des faits de grève, contrairement à d'autres contextes, de pouvoir être réintégrés (certes après une intention mobilisation de leurs syndicats). La répression syndicale est par contre beaucoup plus difficile à contrer chez les nouveaux sous-traitants du secteur des IEG dans un contexte de financiarisation et d'externalisation des activités.

La fédération CGT Energie se mobilise ainsi fortement contre le licenciement des deux dirigeants du syndicat CGT Energie de Gardanne, tous deux salariés de l'entreprise EON/SNET qui gère la Centrale de Gardanne. Ces salariés ont mené une grève en juin-juillet 2013 pour la défense des emplois de leur centrale menacés d'être supprimés pour être externalisés, ce qui en aurait fait le premier plan social de la branche des IEG. Quelques mois plus tard cette grève victorieuse, des procédures de licenciement sont menés à leur encontre au motif du « requièrement ». La décision de licenciement est tout d'abord invalidée par l'inspecteur du travail en avril 2014, mais la direction fait appel auprès du Ministre du travail, qui refuse de nouveau le licenciement en août 2014. La fédération CGT Energie, associée à l'UD CGT des Bouches du Rhône a essayé de construire un rapport de force en organisant un rassemblement de près d'un millier de militants en avril 2014, avec des délégations de syndicats CGT Energie de différentes régions, des syndicats de centrales de SNET, mais aussi l'appel à des syndicats CGT d'autres entreprises de la région PACA : Mineurs, Dockers, Fralib, Moulins-Maurel, Télécom, Pétrochimie Berre. Mathieu, permanent à la fédération CGT Energie avoue que ces sous-traitants comme EON/SNET qui travaillent pour EDF ont un management plus dur, orienté surtout sur les profits financiers, même si des « chartes » sont censées contrôler les conditions sociales des sous-traitants.

> *« Moi j'étais sur le conflit de Gardanne, c'est moi qui ai négocié avec l'inspection du travail, quand une direction qui arrive avec leurs propres avocats, c'est même pas du personnel juriste de l'entreprise, c'est directement des avocats qui viennent plaider devant l'inspecteur du travail, ça fait drôle. Bon, la raison l'emporte quand vous avez les arguments, quand vous revenez au droit, quand vous êtes assez expérimentés. Mais on a devant nous de très gros provocateurs, car derrière le site de Gardanne, c'est 200 ou 300 emplois qui pourraient être perdus, et vous avez des gens qui se battent pour leurs emplois, et ça ils ne l'acceptent plus. Ils considèrent qu'il faut juste faire du fric, améliorer la technologie des sites au détriment des salariés. Mais la seule protection qui existe pour ces militants et qui est reconnu de tous, c'est le rapport de force, car juridiquement, on a très peu de possibilités pour aider les salariés de ces filiales à se défendre. »* (Mathieu, permanent fédération CGT Energie)

SUD Energie se fait aussi le relais d'un cas de répression syndicale dans une autre filiale, la SEC (société d'exploitation de chauffage), PME filiale de COFELY, groupe GDF Suez, qui est la résultante d'une plainte pour discrimination syndicale. Alors que les situations de discriminations ont pu être réglées dans les maisons-mères, les situations semblent plus difficiles à résoudre dans des filiales. Solenne est déléguée syndicale, mais également

conseillère prud'homale. Après avoir fait l'objet de discriminations depuis des années, Solenne a décidé de faire valoir ses droits et elle est convoquée au tribunal des prud'hommes de Bobigny en mai 2014. Son employeur vient de lui adresser un courrier pour la convoquer à un entretien préalable à un licenciement. Cet entretien a le lieu le 19 décembre matin 2014 au siège de l'entreprise. Un tract de SUD de décembre 2014 appelle les militants à être solidaires : *« En attendant, et à quelques jours des fêtes de fin d'année, Solenne a été mise à pied et est privée de tout salaire ! Venez soutenir Solenne, militante SUD Energie menacée de licenciement. »*

En comparaison, ce qui semble moins accepté par les directions locales de GrDF, ce sont les insultes, les écarts de langage, les irruptions dans les bureaux de la direction, qui sont tout de suite sanctionnés, ou les refus de l'autorité et de la politique de rentabilité commerciale (comme certains techniciens qui refusent de couper le gaz ou l'électricité à des clients pauvres). Ce qui était toléré antérieurement dans un contexte de relations hiérarchiques conflictuelles est désormais stigmatisé, comme si la contrainte côté management à ne plus discriminer les militants signifiait en retour la « domestication » des militants de terrain en terme de comportements. En tout cas, certains syndicats aux méthodes plus contestataires de confrontation physique et verbale, CGT et SUD, font les frais de cette intransigeance. Le syndicat CGT Energie Paris, considéré comme le fer de lance de la revendication à la fédération et « oppositionnel » aux directions d'entreprise fait ainsi l'objet d'une procédure juridique portée par la direction régionale de GrDF depuis 2012. 8 militants à l'origine (5 encore aujourd'hui) sont assignés au Tribunal correctionnel pour s'être opposés au licenciement d'une collègue femme maghrébine, non-statutaire et handicapée. Ils avaient organisé un rassemblement, investi les locaux de la direction et interpellé de manière véhémente les cadres, car ils considéraient que ce licenciement était injuste. Selon eux, c'est son témoignage dans le cadre d'un accident du travail non-déclaré par la hiérarchie, qui lui avait valu de ne pas être titularisée.

> *« La direction a perçu cela comme de la violence. Après les camarades eux disent que c'est quand même une femme handicapée qui témoigne par rapport à un accident de travail d'un collègue et qui se retrouve licenciée, donc effectivement quand vous êtes sur une telle injustice, je comprends qu'un camarade puisse péter les plombs et dise à la direction : « vous êtes tous des enfoirés », moi je l'entends »* (Mathieu, permanent fédération CGT Energie)

Une pétition est organisée pour soutenir ces militants qui sont menacés de lourdes sanctions[90] et de licenciement pour ceux qui sont encore actifs. Des actions de soutien réalisées en interne, à l'image des élus CGT qui quittent le CCE de GrDF du 19 février 2015 pour dénoncer la répression syndicale, les points à l'ordre du jour n'ayant pu être examinés. Un rassemblement *« Pour le respect du droit et des libertés syndicales »* est organisé place de la République, lors de leur audience le 23 septembre 2015, à l'initiative du syndicat CGT Energie Paris, soutenu par les structures CGT (UD, région, fédération, confédération), qui rassemble plus de mille personnes, dont beaucoup de sections d'entreprises publiques (SNCF, RATP, EDF, La Poste). Selon la direction des Relations sociales de GrDF, cette action juridique vise à sanctionner des comportements des syndicalistes qui ne correspondraient pas à l'exercice « normal » d'un mandat.

[90] Hormis de lourdes amendes, ces militants risquent même une peine de prison en regard de l'article 431-1 du Code Pénal ainsi que la déchéance de leurs droits civiques.

« Nous avons un conflit chez nous depuis 2008, date à laquelle des représentants syndicaux ont envahi des organismes statutaires, une commission secondaire, ont obligé les managers à monter sur la table, ils ont été convoqués au tribunal correctionnel de Paris il y a quatre jours. Ce sont des doctriniens, des cégétistes primaires comme on a connu il y a 40 ans en arrière, qui lorsqu'il y a des mouvements de grève, font venir Mélenchon et Besancenot et qui depuis 2008 tiennent des postures de lutte des classes et d'opposition systématique à l'employeur quel que soit le sujet. Donc envahissement des IRP, contestation devant les tribunaux, expertise en CHSCT, c'est une guerre permanente entre le syndicat CGT Paris et la direction des unités parisiennes. Ça épuise le management, ça nous épuise nous, ça nous complique la vie... On a porté plainte sur des actions et des comportements qui ne sont pas acceptables. Attendez, vous n'agressez pas des membres de la direction, vous ne les séquestrez pas, vous avez le droit de faire grève, de manifester mais il y a des limites. Et ces limites-là ont été franchies… On ne peut pas accepter au quotidien des agissements qui ne correspondent pas à l'exercice normal d'un mandat » (Un responsable des Relations sociales)

De manière intéressante, des militants d'organisations syndicales sur une ligne plus réformiste peuvent partager avec la direction l'idée que certains comportements de militants ne sont pas acceptables, notamment quand ils sont du registre de la violence verbale ou physique (menacer physiquement ou bousculer des gens, détruire des biens matériels) envers les cadres, de direction ou syndicalistes, même si les situations d'injustice ou de colère sont souvent à l'origine de ces débordements.

« L'année dernière, ils ont littéralement pollué les différentes instances représentatives avec deux de leurs camarades de la SNET, qui étaient menacés de licenciement. Nous, la CFDT était d'accord de dénoncer l'attitude de la direction vis-à-vis des représentants syndicaux. Sur le licenciement tel que présenté, on avait beaucoup plus de réserves. À partir du moment où ces deux représentants syndicaux ont mis à sac un bureau d'une autre organisation syndicale, c'était la CFE-CGC, nous nous ne trouvions pas ça normal, pas très responsable non plus, de la part de deux représentants syndicaux. Ils ont eu des propos très désobligeants vis-à-vis de la direction de la SNET locale. Surtout ils ont été jusqu'à des menaces physiques et ils ont bousculé des gens. Moi, personnellement, je ne partage pas ce genre de comportements » (Charles, délégué syndical, CFDT)

Concentrer les moyens syndicaux pour un « dialogue social autrement »

Depuis 2004, la transformation des entreprises publiques EDF et GDF en sociétés anonymes, avec un management centré sur la performance économique et l'individualisation de la gestion des ressources humaines, ont également modifié les relations professionnelles dans ces établissements, avec une concentration des moyens syndicaux vers le haut. La normalisation des IRP sur le droit commun a renforcé l'institutionnalisation et la centralisation du syndicalisme, car par exemple pour le périmètre de la distribution (devenu ERDF et GrDF), il existait 92 centres de distribution et donc 92 CMP, avec des sous-CMP par unités. Or désormais, il n'existe plus que 8 Comités d'Entreprise gaz et 8 Comités d'Entreprise électricité, correspondant à 8 grandes zones régionales, donc les représentants sont de plus en plus éloignés des lieux de travail et coupés du terrain. Les élus en région ont de nombreux déplacements et partent souvent sur deux jours, en raison d'ordre du jour plus lourds, avec des dossiers plus génériques. Les périmètres des CE (et donc des Délégués Syndicaux) représentent en moyenne 1.200 à 1.300 agents, ce qui rend très difficile l'action syndicale de

proximité. Les DSC des 4 organisations représentatives ont tous leurs locaux syndicaux au siège de GrDF rue Condorcet (le siège historique de Gaz de France) dans les locaux où se trouvent uniquement la direction et les services de ressources humaines. Les représentants nationaux ont d'ailleurs droit au statut de *« célibataire géographique »* comme les cadres mobiles, avec une bonne prise en charge des frais de transport et de logement[91].

Cette concentration des IRP, qui se traduit par une déconnexion entre les mandats ancrés dans les lieux de travail (DP) et une représentation « de sommet » associant élus CE et DS est une tendance renforcée depuis 2008 que l'on retrouve dans de nombreuses grandes entreprises. Certains auteurs établissent un lien entre concentration, professionnalisation et « domestication » des syndicats, la concentration des moyens sur une élite syndicale allant souvent de pair avec des projets pour les « domestiquer » via des programmes de formation et des plans de carrière (Yon, Béroud, 2013, p. 168). Cette stratégie de concentration autour de quelques grands mandatés est assumée par la direction des Relations sociales de GrDF, au nom de la professionnalisation et de l'efficacité du dialogue social :

> *« Moi je préfère qu'ils concentrent. Parce que je préfère avoir en face de moi que quelques interlocuteurs de très bon niveau plutôt qu'une multitude d'interlocuteurs qui n'ont pas forcément tous de responsabilités ou tous conscience de leur responsabilité, et puis les compétences nécessaires. Des gens qui n'y connaissent rien, qui viennent là pour faire figurine, moi ça ne m'intéresse pas. On n'est pas là pour mettre des statues, on est là pour avoir des gens avec qui on discute, avec qui on se concerte, avec qui on va essayer de trouver des solutions, de faire avancer des dossiers. D'où l'intérêt de voir se monter des mandats de 50, 60, 75 %, moi ça ne va bien, au contraire je préfère. On professionnalise, on reconnaît la professionnalisation, on rémunère cette professionnalisation et cet investissement. Qui peut faire mieux ? »* (Un responsable des Relations Sociales)

Or les heures syndicales supérieures au droit syndical, souvent caractéristiques des entreprises publiques, ne sont pas nécessairement synonymes de bureaucratisation. « Ils peuvent aussi contribuer à créer des conditions d'une participation des salariés sur leur lieu de travail, à produire du collectif, à rompre avec l'isolement que créent les techniques de management individualisé » (Yon, Béroud, 2013, p. 165). Cette concentration est souvent critiquée par les Délégués Syndicaux, qui sont responsables d'une de ses 8 régions, et qui peinent à trouver le temps de garder le contact avec les salariés disséminés sur un grand territoire. Ce mandat est désormais quasiment impossible à concilier avec une activité professionnelle à 50%. Une Déléguée Syndicale FO l'indique dans son mémoire soutenu à Sciences Po, cela crée des tensions pour celles et ceux qui souhaitent continuer à faire une action syndicale de proximité :

> *« Cette réforme des IRP a pour conséquence des difficultés opérationnelles comme le fait d'intervenir sur des sites géographiquement éclatés (1.200 salariés sur une région) et complique le contact du délégué syndical avec les salariés. Il ne peut plus, aujourd'hui, s'appuyer sur ce collectif syndical d'autrefois, ce qui laisse place à un sentiment de solitude, à la fois par rapport à une organisation syndicale qui l'ignore et une fédération qui semble l'abandonner. Il a l'impression d'être lâché, voire trompé par son syndicat qui ne lui apporte pas le soutien qu'il attendait. »* (extrait du mémoire L'engagement syndical, certificat Dialogues / Sciences Po, 2013)

[91] Pour les titulaires de mandats nationaux, (fédéraux ou de Directions) exercés à 100 % qui ne souhaitent pas déménager, fixation d'un dispositif d'aide au célibat géographique selon les principes définis par la note DP 20 154 établie dans le cadre des mobilités professionnelles (détermination d'une aide financière accordée au salarié, prenant en compte les frais de logement et de transport dans la limite d'une enveloppe financière globale).

Dans cette entreprise où la CGT est encore majoritaire, avec une histoire passée de conflits durs (en 1986, en 1995, en 2005), cette hypothèse de « domestication » des syndicats est intéressante au regard du projet porté par la direction des Relations sociales de faire du « dialogue social autrement ». Pour sortir d'une tradition « *d'affrontement et de combat* », la direction a proposé une nouvelle méthode de travail pour accompagner les réorganisations successives depuis 2008. Son analyse est que ces relations sociales conflictuelles étaient d'une part liées aux comportements des syndicats, qui faisaient du « *syndicalisme d'opposition* » et n'avaient pas toujours la formation et surtout les informations pour « comprendre » les projets de transformation des entreprises. Il admet que les torts étaient partagés, avec des managers, qui avaient (et ont souvent encore) une très mauvaise image des syndicats et n'en voyaient pas l'utilité : « *Les organisations syndicales étaient vécues comme des empêcheurs de tourner en rond et des emmerdeurs, c'est clair. »*

Le directeur des Relations sociales a donc, accompagné d'un cabinet-conseil, imaginé une méthode pour co-construire des projets de transformation, sur un modèle allemand, avec un partage des informations en amont des obligations réglementaires en IRP, notamment au niveau CE et DS, parfois un an avant les projets de réorganisation. Il organise également des séminaires de formation pour les grands mandatés (RSC et CCE), qui ont selon lui le même niveau de connaissances et d'informations que les membres du CA et du Comex, en toute transparence. Cette méthode labellisée DSA (Dialogue Social Autrement) lui a permis de réduire fortement le nombre de demande d'expertises en CCE et surtout de respecter les délais et les conditions de mise en œuvre de ces réorganisations. Ces rencontres décentralisées en amont visent aussi à modifier les représentations des managers, afin que les propositions et revendications des syndicats soient elles aussi écoutées en retour : *« je n'arrête pas de leur dire : vos interlocuteurs syndicaux ne vous racontent pas que des conneries. Mais certains managers, c'est des autistes. »* Cette démarche DSA est pensée comme une démarche de sensibilisation des cadres de proximité au dialogue social, qui peut à terme avoir des effets sur l'appréciation du rôle même de syndicaliste. Le parcours particulier de ce directeur des Relations sociales, qui vient des métiers techniques (technicien promu en interne et formé aux ressources humaines par une formation interne à EDF-GDDF) et qui respecte et parle le même langage que les syndicalistes (il a lui-même été élu CFE-CGC en CMP en début de sa carrière) rend ce projet de « dialogue social autrement » crédible au niveau national :

> *« C'est plus facile quand vous êtes responsable des relations sociales et que vous parlez avec des représentants syndicaux, je sais ce que c'est que d'exercer leur métier. J'ai pris l'astreinte, mon épouse était femme d'agent d'astreinte à l'époque, le téléphone arrivait chez moi, je suis monté en haut d'un poteau, j'ai fait des travaux de fouille, j'ai conduit un réseau… Donc tout ça fait que j'ai une connaissance de l'activité et ça me donne une grande légitimité. Parce que quand ils me parlent, ils savent qu'ils ne peuvent pas me raconter de carabistouilles ! Et en retour, quand ils me disent des choses, je suis obligé de dire : "oui, là, vous avez raison". Ca participe à la reconnaissance mutuelle et à la légitimité des deux parties »* (Un responsable des Relations sociales)

> *« On a une histoire syndicale qui est lourde, au sens positif mais aussi négatif du terme. La sensibilisation des managers est un gros dossier. Sensibiliser un manager pour quelqu'un à 50%, c'est difficile, car si sur le 50% professionnel, le manager dit : "il est nul", je force le trait, je ne peux pas arriver pour dire : "oui, mais sur le 50% syndical, il a beaucoup évolué". Il va me rétorquer : "il n'est pas investi". Donc c'est un déséquilibre majeur sur lequel il n'est pas facile de s'entendre. L'autre situation, c'est qu'un mandaté à 100%, il disparaît de son unité, donc les managers nous répondent : "on ne le connaît pas !" En plus, quand ils voient ce qui lui arrive en en termes d'évolution de NR et de GF, ils nous interrogent : "Pourquoi si les salariés de mon équipe me demandent la même chose, je ne peux pas leur donner ?" C'est dur de leur expliquer ! »* (Cadre Département Droit syndical - IRP)

Ce projet de *« dialogue social autrement »* qui paraît décrire un monde de relations sociales enchantées est cependant très nuancé par les militants rencontrés dans sa déclinaison locale. Si la direction des Relations sociales au siège est vraiment convaincue de la nécessité de ce projet managérial d'un dialogue social proche de la co-gestion des transformations et rencontre presque quotidiennement les DSC, les directeurs d'unités sont souvent moins ouverts avec les syndicalistes de terrain, qui en retour refusent parfois d'échanger en amont des IRP avec un encadrement autoritaire ou sur des orientations qu'ils rejettent. Les échanges sont concentrés autour des Délégués Syndicaux, et associent moins les Délégués du Personnel. Surtout, souvent les projets de transformation dans les unités sont déjà bien bouclés et les modifications apportées par les syndicats sont souvent mineures au regard du temps passé : *« si c'est pour se donner bonne conscience, on a d'autre chose à faire »* dit Yves, Délégué Syndical CFDT. Mais cette démarche soutenue par les syndicats réformistes débouche parfois sur des améliorations, comme sur le projet *DSA Commerciaux - Développement Marché d'affaires* en 2011, auquel Yves a participé. Après avoir fait un diagnostic avec des entretiens auprès de salariés dans deux unités, ils ont proposé de créer des emplois de commerciaux mieux classés, et donc des possibilités d'évolution (passage-à-cadre) sans mobilité géographique dans la filière commerciale. Jusque-là, les cadres de la distribution, héritage de EDF-GDF, étaient opposés aux promotions sur place car cela augmente la masse salariale de l'unité et en raison d'une très grande valorisation des bienfaits de la mobilité géographique qu'ils avaient eux-mêmes expérimentés (Guillaume, Pochic, 2009).

Ce projet de rénovation du dialogue social à GrDF s'accompagne en parallèle d'un projet de réduction drastique des moyens syndicaux, au nom de la « performance » économique de l'entreprise. La filiale a hérité des règles de calcul du volume d'heures syndicales conventionnelles de la distribution d'EDF-GDF, beaucoup plus avantageux que le droit commun d'environ 160%[92]. Dès la création de la filiale en 2008, la direction avait le projet de réduire fortement ce volume d'heures syndicales jugé « exorbitant » (avec l'objectif d'un coefficient de 1). Mais le projet a été reporté en raison de l'opposition farouche de la CGT majoritaire, qui menaçait de ne plus siéger et donc de créer des dysfonctionnements dans les IRP. Ce volume d'heures syndicales permet en effet de détacher de nombreux permanents à 100% qui font fonctionner les structures clés des organisations syndicales : les syndicats départementaux, les permanents fédéraux et plus largement les UL, UD et même la confédération. Ces syndicalistes pouvaient aussi être détachés dans les activités sociales : la CCAS, qui offre des activités culturelles et sportives multiples grâce à un budget conséquent[93]

[92] Ce coefficient est appliqué à la somme des crédits d'heures légaux attribués aux sections syndicales, aux RSCE et aux DS et délégués syndicaux complémentaires et des crédits d'heures légaux attribués aux membres titulaires des CE et des DP titulaires. Ce coefficient multiplicateur est de 1,663 pour le « service commun » avec ERDF et 1,629 pour les agents purement GrDF (accord Droit syndical 2008).

[93] Là encore, héritage du statut de 1946, la CCAS bénéficie de 1 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, soit 400 millions d'euros environ 2014, alors que dans le privé, les CE bénéficient en moyenne de 1 % de la masse salariale. Autogérée par les syndicats (ici la CGT), la CCAS gère plus de 300 restaurants d'entreprise et 400 centres de vacances mis à disposition du personnel. Un procès a d'ailleurs été intenté en 2004 par deux cadres contre la CCAS et l'IFOREP qui lui est liée, où EDF et FO, la CFDT, la CGC et SUD s'étaient portées parties civiles. Ce procès a débouché sur 8 condamnations en 2014 pour du financement d'emplois fictifs et du recel

(et qui bénéficie de 1.000 salariés mis à disposition pour gérer ses différents centres) et l'IFOREP (Institut de Formation, de Recherche et de Promotion), association d'éducation populaire créée en 1972[94]. Beaucoup de ces permanents auraient été obligés de réintégrer et ces structures syndicales de base, notamment de la CGT, auraient été vidées de leurs équipes. La direction scrute de près ce volume d'heures syndicales, qu'elle a estimé pour 2011 à environ 1.000 salariés à temps plein pour ERDF et GrDF, soit un équivalent de 2,46% de la masse salariale. Cela en ferait l'entreprise la plus généreuse en terme de droit syndical en France selon des études de *benchmarking* réalisées par la direction. Au nom de la « performance » imposée aux unités, qui doivent réduire leurs coûts et leurs effectifs dans les unités, la direction considère que les syndicats devraient aussi « faire un effort » : leur volume d'heures syndicales est constant depuis des décennies, alors que les effectifs sur le périmètre de la distribution ont été réduits de moitié.

> *« Vous dites à un directeur d'une unité de 600 personnes, faut économiser, je dis n'importe quoi, 1 demi-million et de l'autre côté, vous lui dites que sur son budget, il faut qu'il retire 400.000 euros d'heures syndicales, et que ce 400.000, il n'a pas bougé depuis vingt ans. On n'y touche JAMAIS. C'est comme tout le monde, aux syndicats, on leur demande aussi de faire des efforts. On lui a dit aux DS de la CGT: tout le monde fait des efforts, pourquoi pas vous ? Sauf qu'eux ne l'entendent pas ainsi, car les heures du distributeur, c'est le nerf de la guerre de la fédération… »* (Cadre Département Droit syndical - IRP)

Les organisations syndicales savent que les prochaines élections professionnelles en 2019 seront l'occasion pour la direction de revoir à la baisse les heures conventionnelles, surtout si la CGT passe en dessous de 50% des voix et perd sa position majoritaire. Mais par les réorganisations qui se succèdent depuis 2008, certains syndicats considèrent que le droit syndical baisse de facto, car toute suppression ou fusion d'unités ou de directions au niveau organigramme a pour effet de supprimer ou fusionner des Comités d'Entreprise, et de réduire mécaniquement le nombre d'élus et de DS.

Conclusion

Cette monographie révèle que des dispositifs de régulation de la carrière « à la moyenne » des syndicalistes existaient déjà avant l'invention de la méthode des panels, suite à la mobilisation de syndicats de la CGT à Peugeot Sochaux, ayant ensuite fait jurisprudence. Cependant l'existence de panel de comparants (appelée « liste d'homologues ») pour les permanents à EDF-GDF n'avait pas empêché la production de retards de salaire et de carrière, en raison de sanctions en cas de conflits sociaux et d'une conception agonistique de l'action syndicale à la CGT qui faisait que les militants ne réclamaient pas obligatoirement leur « droit à la carrière ». L'arrêt Peugeot de 1996 et la loi anti-discrimination de 2001 ont servi de supports externes de conscientisation qui ont amené quelques syndicalistes CGT de EDF-GDF à initier une action aux prud'hommes, indice d'une défiance envers les instances de régulation interne (les commissions secondaires du personnel), mais aussi d'une défense des militants exerçant leurs mandats à temps partiel (à moins de 50%). La stabilité de l'emploi et des grilles de

---

d'abus de confiance, qui auraient bénéficié principalement au Parti Communiste, à la fédération CGT Energie, au journal *L'Humanité* et à la fête de *L'Humanité*.

[94] Cette association gère des centres de formation au BAFA et aux BAFD aux enfants d'agents. Beaucoup de permanents syndicaux finissaient leur carrière comme administrateurs de l'IFOREP (Boulland, 2013).

classification simples liées au statut des IEG ont été des « appuis conventionnels » forts facilitant la mise en application du principe de non-discrimination salariale par les juges (Chappe, 2011), malgré les appels successifs de l'employeur, qui va ensuite être internalisé et routinisé par des dispositifs conventionnels internes. L'impossible exportation de cette « méthode des panels intégrée au statut » et peut-être aussi l'image d'un syndicalisme déjà privilégié contrairement à la situation moyenne dégradée dans les autres entreprises expliquent peut-être que cette mobilisation victorieuse avec le rattrapage de centaines de militants n'ait pas été publicisée, contrairement à d'autres contentieux passés par l'arène judiciaire (Chappe, 2013).

Le passage d'un dispositif automatique et mathématiques d'évolution « à la moyenne » à une procédure plus individualisée via des « conventions », au départ de manière expérimentale puis actée dans l'accord Parcours des mandatés signé en décembre 2014 à GrDF par la CGT, FO et la CFDT (à l'exception de la CFE-CGC) est présentée par la direction comme une adaptation à la nouvelle exigence de la non-discrimination depuis la loi du 20 août 2008 sur la réforme de la représentativité syndicale : celle d'une prise en compte *active* des spécificités de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales. Cette monographie permet d'explorer les débats autour des dispositifs concrets pour mettre en œuvre la « valorisation des compétences syndicales » désormais intégrée dans le Code du travail[95]. Des dissensions existent entre organisations syndicales concernant la légitimité et les modalités d'un dispositif d'évaluation des compétences acquises durant l'exercice du mandat, positions qui se comprennent souvent au regard des profils socioprofessionnels des militants, de la durée et du sens donné à leurs engagements. Cette internalisation du droit tend d'un côté à dépolitiser et à techniciser la question de la discrimination syndicale, en évitant toute sanction aux responsables par une résolution d'un problème individuel de retard de carrière. Surtout, ce dispositif interne de négociation individuelle d'une convention incarne une justice extra-légale, qui peut donner des droits supérieurs au droit commun à certains salariés, en fonction notamment de leur pouvoir politique et social (Edelman, Erlanger, Lande, 1993), ce qui en l'espèce tend à bénéficier aux grands mandatés de certains syndicats. L'avancement des syndicalistes non-permanents dépend toujours de l'évaluation du « professionnalisme » dans leur activité professionnelle par le hiérarchique, et surtout les syndicalistes ayant moins de 50% de temps syndical ne sont toujours pas protégés par une régulation interne.

Enfin, la faible marge d'autonomie de négociation d'une filiale au regard des accords déjà signés par la maison-mère et les concurrents, mais aussi les rapports de force entre organisations syndicales et direction sont des dimensions organisationnelles à intégrer pour comprendre un accord à GrDF signé en 2014 relativement minimal sur la valorisation des compétences acquises, mais très avancé sur l'équité salariale, puisqu'il couvre les rémunérations périphériques au salaire. Cet accord instaure même une reconnaissance financière de l'activité syndicale par une « prime de disponibilité », rémunération variable existant déjà pour les cadres salariés et étendue désormais aux « cadres syndicaux ». On peut lire cet accord comme révélateur d'une « managérialisation » du droit du travail au sens où il participe aussi d'un projet stratégique managérial de rénovation du dialogue social visant à améliorer la productivité d'une entreprise connue antérieurement pour sa forte conflictualité

[95] L'article L.2141-5 du Code du travail concernant la répression de la discrimination syndicale a été enrichi par l'intégration la notion de « prise en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice des mandats… dans leur évolution professionnelle ».

sociale. Dans un contexte de recherche de productivité maximale et de restructurations répétées, les militants de terrain exerçant leur activité professionnelle à temps partiel, peuvent continuer à être stigmatisés par la hiérarchie intermédiaire, qui les évalue uniquement sur leur « professionnalisme » dans leur métier d'origine. Indice de la juridicisation des relations de travail, toute dérive, que ce soit dans le langage ou dans les actes, est désormais sanctionnée par le droit, par des sanctions disciplinaires et le recours aux tribunaux externes, pour différents motifs légaux (sécurité des biens et des personnes, entrave à la liberté du travail, harcèlement moral contre l'encadrement). Cette internalisation du droit anti-discriminatoire peut en effet aller de pair avec la stigmatisation d'autres profils de syndicalistes, plutôt des militants « contestataires » de la CGT – majoritaire - ou de SUD – non représentatif - réalisant des actions collectives de proximité avec les salariés (grèves, pétitions, rassemblements) ou de la défense individuelle de salariés. La valorisation de « l'expérience syndicale » repose implicitement sur la valorisation d'un certain profil de syndicalistes, plutôt des permanents « négociateurs » acteurs réformistes et professionnels d'un dialogue social performant et apaisé au sein des instances de représentation du personnel (IRP).

V. Quand expérience des discriminations ne rime pas avec mobilisation du droit. Le cas de Disneyland Paris

Contrairement aux Etats-Unis, le droit anti-discriminatoire est de facture assez récente en France. C'est sous l'impulsion du droit européen qu'une législation nationale s'est développée dans les années 2000, ouvrant des possibilités nouvelles aux personnes discriminées d'ester en justice. L'existence de ce droit ne s'est pas traduite mécaniquement par un recours accru au contentieux, notamment dans le champ du travail. L'action de certains intermédiaires du droit, comme les syndicats, s'est révélée particulièrement importante dans la capacité des salariés à prendre conscience de leurs droits et à saisir la justice. La monographie que nous présentons ici souligne à quel point les formes de conscience du droit « exprimée par l'acte d'aller au tribunal tout autant que par le discours tenu à propos des droits et du sentiment d'être autorisé par le droit » (Merry, 1990, traduction par Pélisse, 2005, p.119) sont des construits culturels variables, produits des interactions sociales et des contextes. Il s'agit ici d'explorer la conscience du droit d'un groupe particulier (Ewick, Silbey, 1992) - les syndicalistes - dans le cadre d'une entreprise donnée (Nielsen, 2000) et en référence à un type de droit et un phénomène social spécifique - la discrimination syndicale.

Nous montrerons ainsi que le fait discriminatoire antisyndical lui-même ne fait pas consensus et la catégorie juridique est rarement mentionnée, même si paradoxalement beaucoup de militants syndicaux ont fait l'expérience de la discrimination syndicale sous des formes variées – harcèlement, blocage de carrière, licenciement. Le cadrage du problème par les militants interviewés semble osciller entre différentes polarités : lutte contre la répression et le harcèlement pour les militants en opposition frontale avec la direction, discrimination salariale pour les militants hommes techniciens capables de « faire valoir » leur retard de carrière, et de manière plus timide, demande de valorisation de l'expérience syndicale pour certaines femmes permanentes syndicales en milieu de carrière. Nous insisterons sur le fait que la « solution » au problème n'est que très épisodiquement pensée en termes judiciaires et est plus généralement appréhendée en termes de médiation au cas par cas ou de négociation collective. Cette conscience de droit globalement marquée par une forme de mise à distance des catégories et potentialités du droit anti-discriminatoire doit s'interpréter dans le cadre du contexte très spécifique de l'entreprise étudiée, tant du point de vue de sa « culture de gestion des conflits » (Hoffman, 2003) que de son système de gestion des emplois et des rémunérations.

1. Une entreprise américaine à l'épreuve du fait syndical

Cette monographie[96] porte sur Disneyland Paris, filiale française de Disney créée en 1992. Plus gros employeur de Seine et Marne, cet immense parc d'attraction emploie près de 15000 salariés dans les deux parcs, les hôtels et les restaurants. Jusqu'alors très profitable, l'entreprise a dû procéder en 2015 à une recapitalisation boursière du fait de ses mauvais

[96] Elle s'appuie sur 16 entretiens semi-directifs réalisés avec des 4 militants CFDT, 3 militants CGT, 2 militants UNSA, 1 militant FO, 1 militant du STIF77, 1 militant CNT, 1 militant CFTC, 2 avocats, 1 consultant. Ni la Direction ni la CFE-CGC n'ont accepté de nous voir.

résultats, en partie dus à la crise économique qui frappe l'Europe depuis 2008. L'entreprise a pour caractéristique d'être mono site et donc de former une seule Unité Economique et Sociale, avec douze établissements, mais un seul Comité d'entreprise. Depuis la loi de 2008, le syndicat « maison » (SIPE, anciennement CSL) a perdu sa représentativité en 2010, et 6 organisations syndicales sont représentatives : CFDT, CGT, CFTC, FO, CFE-CGC et UNSA. Deux autres organisations syndicales essayent de s'implanter : la CNT-SO qui vient d'être reconnue après 10 mois de bataille juridique et le SIT 77 un syndicat autonome. Solidaires a essayé de s'implanter plusieurs fois, mais sans succès. Les prochaines élections ont été reportées suite à une procédure judiciaire en cours pour malversations au Comité d'entreprise impliquant 3 élus (pour la mandature précédente) et auront lieu en 2015.

Aux dernières élections, la CFDT a été confortée dans sa position de première organisation syndicale, mais les résultats montrent surtout un grand éparpillement des votes. Chaque organisation semble plutôt bien implantée dans certains métiers ou dans certains établissements. Dans certains hôtels, la CGT (mais aussi la CFDT) obtient presque 80% des voix…

> *« A la maintenance, 500 salariés, hommes, anciens. C'est eux qui ont le pouvoir, c'est eux qui vérifient la maintenance des manèges tous les trois jours, ils sont tous syndiqués, ils obtiennent tout ce qu'ils veulent. C'est les barons et on le retrouve dans la section. Nous on a beaucoup de militants qui viennent du « parc op », moins de la maintenance, on a perdu tous nos adhérents qui sont partis à l'UNSA, on est bien implanté dans les entrepôts, la restauration, mais pas les hôtels, c'est la CGT»* (Hervé, permanent syndical CFDT)

La CFDT détient donc 4 sièges au Comité d'entreprise et a la charge du secrétariat, la CFTC et la CGT ont 3 sièges chacun, FO en a 2, le SIPE, l'UNSA et la CFE-CGC en ont 1. Au fil du temps, le Comité d'entreprise a changé de nombreuses fois de secrétaires selon la (re)configuration fréquente des alliances syndicales. A chaque élection, il semble y avoir des revirements dans les relations entre les syndicats et ces recompositions se jouent aussi à l'intérieur des équipes avec des collectifs de militants qui quittent un syndicat pour un autre ou pour en fonder un qui n'existe pas encore (comme l'UNSA créé par des anciens CFDT, ou le SIT77 créé par un ancien FO passé à la CFDT, ou la CNT-FO créé par un ancien CGT).

> *« Il n'y a jamais eu de stabilité entre les organisations syndicales depuis l'ouverture. Il y a toujours eu des conflits, certains qui partent ailleurs, à chaque élection, ça change, à l'intérieur c'est pareil, tous les trois ans il y a des crises. Et puis être DS, cela amène des heures, on va être moins sur son poste et si on peut être à la tête de la section c'est encore mieux, c'est la plus grosse section CFDT en IDF, on a 700 adhérents »* (Hervé, permanent syndical CFDT)

La CGT dont le leader est impliqué dans le procès pour malversations au comité d'entreprise est assez isolée aujourd'hui, de même que FO dont un des leaders vient d'être licencié alors qu'il est salarié protégé et a engagé une procédure contre l'entreprise.

Résultats des élections au comité d'entreprise (source interne)

	CFDT	CFE-CGC	CFTC	CGT	FO	SIPE	UNSA	Libres
2006	22%	13%	25%	21%	6%	5%	6%	1%
2010	23%	11%	15%	17%	11%	8%	14%	0%

Les relations sociales sont décrites comme très tendues par la plupart des militants rencontrés sur le terrain. De nombreuses grèves ont eu lieu, dont une pour les 20 ans du parc, souvent sur les salaires (longue grève de 2006 avec blocage du parc). Du fait des *royalties* que l'entreprise verse à la maison mère, elle ne fait jamais de bénéfices, ce qui grève les augmentations salariales collectives.

« Entre 1992 et 96, il y avait des rapports conflictuels entre la CGT et l'entreprise, la CGT s'est battue pour que l'on entre dans la convention collective, elle a amené cela devant la justice et on a réussi. C'était une bataille juridique, avec des grèves longues. Au fil du temps il y a eu différentes directions qui se sont succédé et au fur et à mesure, elles ont compris le côté social, c'est une entreprise américaine… Il fallait faire reconnaître certains droits et le code du travail à la française, cela n'a pas été facile » (José, permanent syndical CGT)

Cette propension à la mobilisation collective semble s'être un peu estompée au fil du recrutement de nouvelles générations de salariés, de la perte d'une culture syndicale très présente à l'origine, notamment dans les métiers techniques (maintenance). Des grèves sporadiques, notamment chez les techniciens, continuent néanmoins de se produire, mais parfois sans encadrement syndical.

« On n'a plus le rapport de force, en 2002 à l'ouverture du 2nd parc ou en 98 on a fait 17 jours de grève, on a réussi à conclure des accords de fin grève qui ont fait exploser les droits, on a réussi à faire appliquer la convention collective, on avait une vraie CGT, nous on suivait. Maintenant, il faut essayer de négocier pas à pas, c'est âpre… Le collectif n'existe plus, ils ne savent même pas ce que c'est que la répartition, ils veulent savoir ce qu'on a obtenu pour eux » (Paul, permanent syndical UNSA)

« La jeune génération n'a plus cette culture syndicale, on arrive à régler des problèmes au cas par cas, mais on est pas assez nombreux, on fait les priorités, même les accords on a du mal à les faire appliquer, comme par exemple la demi-heure de pause que l'on a obtenu pour les plus de 60 ans, si on est pas derrière chaque manager, c'est pas appliqué » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

La difficulté à mobiliser les salariés, autre que sur le sujet assez consensuel des salaires est liée à l'hétérogénéité des métiers, des statuts, des profils et des origines, comme le souligne très justement Hervé.

« Disney est une structure interprofessionnelle, on est dans une structure où se côtoient des adhérents qui font des métiers différents, avec des cultures différents, avec des zones de pouvoir dans le parc (comme la maintenance) qui se reproduisent dans la section, donc il y a des conflits entre catégories professionnelles, entre catégories ethniques et quand il faut prendre une position qui concerne tout le monde… » (Hervé, permanent syndical CFDT)

Avec l'employeur, le dialogue social semble également très compliqué. A deux reprises au milieu des années 2000 et en 2014, la direction des ressources humaines a fait appel à des consultants pour trouver les moyens d'une meilleure relation entre les « partenaires sociaux » et ce après que les élus du comité d'entreprise aient refusé de siéger pendant quelques semaines. Selon certains, la direction aurait du mal à concevoir que l'on peut à la fois jouer le jeu du dialogue et siéger dans les instances représentatives du personnel et en même temps mener des actions de grèves ou des actions juridiques.

« Sur le dialogue social à Disney, c'est une entreprise qui soigne son image à l'extérieur et soigne les accords qu'elle signe. Il y a une volonté de soigner l'image, mais ils s'y prennent très mal. Ils ont du mal à faire la part des choses, ils ont du mal à comprendre que les sections fassent leur boulot, montent des dossiers et en même temps négocient. C'est tout ou rien. Ils ne comprennent pas que tantôt on négocie, tantôt on va au tribunal, donc cela crée des tensions » (Hervé, permanent syndical CFDT)

« L'entreprise fait le minimum, elle n'a pas envie d'aller de l'avant dans la relation avec les syndicats et d'amener du social pour ses salariés, elle fait le minimum pour ne pas avoir de coups de bâton sur la tête et avoir les labels qui vont bien » (Sylvie, élue CFTC)

Pour d'autres, ces difficultés sont liées aux guerres intestines entre syndicats et au départ de militants aguerris remplacés par des jeunes peu formés et « vindicatifs ».

« Le fait que certains syndicalistes soient partis cela a fait baisser le niveau. Alain est parti dans sa FD, Noël de la CFTC aussi. A FO il y avait Jean-Jacques qui était mature, il est retraité… on pouvait discuter, on était ensemble à la branche, ils avaient une maturité, une sagesse » (José, permanent syndical CGT)

« Le faible niveau des organisations syndicales de l'entreprise a été façonné au fil du temps par la Direction de l'entreprise, et l'on pourrait faire fi de ce bilan si les luttes syndicales nécessaires étaient menées avec le cœur et dans l'intérêt des salariés. Malheureusement, le bilan de l'Institut supérieur du Travail mentionne aussi les querelles intestines, le culte du chef, et si l'on rajoute à cela les malversations du Comité d'Entreprise, il est évident que les salariés n'ont plus grand chose à attendre de leurs représentants et de leurs organisations syndicales » (Max, militant syndical CNT-SO)

Surtout dans ce paysage complexe, les sections locales semblent parfois tenir des positions qui ne sont pas forcément en phase avec la ligne de leur confédération ou avec l'histoire du positionnement de leur organisation. Ainsi la CFDT regrette-t-elle de devoir être fréquemment dans une position d'affrontement avec la Direction, car la CGT ne joue pas son rôle… Elle a ainsi mené deux longues actions judiciaires, l'une sur la reconnaissance des temps de trajets (300 dossiers aux prud'hommes, gagnés en appel et en cour de cassation), l'autre sur une affaire d'espionnage des salariés et de fichiers STIC utilisés dans les procédures de recrutement (10 ans de procédures et l'entreprise a été lourdement condamnée) et refuse de signer certains accords. La CGT en revanche revendique une posture de dialogue et de négociation en décalage avec son histoire chez Disney.

« A l'origine la CGT disait non à tout mais ne disait pas pourquoi elle disait non. On a pensé que l'on était en déficience sur la négociation. On a changé petit à petit l'image du syndicat. Notre force est de partager ce que nous faisons avec tout le monde, on ne dit pas non sans savoir pourquoi et écouter. Dans les hôtels et dans le parc, ça s'est amélioré, avant les débrayages devenaient des grèves, maintenant quand on intervient, directement cela ne dégénère pas. Il y a cette écoute. Nous on interpelle la direction pour l'informer et voir ce qu'ils font. Du coup la pression baisse, on les appelle ou on va les voir ou on envoie un mail sur des problèmes spécifiques. Ils nous disent souvent qu'ils ne sont pas au courant. Quand on est en réunion, la direction nous dit qu'elle n'est pas au courant. Quand on amène les éléments, on voit que ça bouge. Il faut former les team leaders, dans certains restaurants, ils encadrent beaucoup de monde » (José, permanent syndical CGT)

Pour autant, de nombreux accords collectifs ont été signés depuis la création de l'entreprise, tous les ans et sur tous les sujets. Les derniers en date portent sur l'égalité salariale et professionnelle (version antérieure en 2007 et 2004) et sur « l'intergénérationnel » en 2013, sur le handicap (version antérieure en 2007) ou encore sur les Risques Psychosociaux en 2011. Ces accords sont dénoncés par certains comme étant des « accord-cadre », peu précis et couvrant une population très hétérogène. Le manque de suivi et d'application est également dénoncé du fait notamment de la très faible disponibilité des délégués syndicaux, absorbés par le soutien aux élus, et de la faible connaissance du social des responsables hiérarchiques de terrain.

« Avoir des négociations par secteur ce serait mieux, si on avait des lieux de négociation calés sur les établissements, ce serait plus pertinent, même si on aurait des disparités de moyens. Les accords ne sont pas appliqués, ce sont des accords cadre, la question c'est comment on les suit, comment les DP sont partie prenante de l'application de l'accord. S'il n'y a pas de relais par les DP… Les DS jouent beaucoup le rôle de DP et de soutien, il y a beaucoup de tensions avec la hiérarchie intermédiaire, un qui fait du zèle… alors ce travail au quotidien, ça permet de faire des adhésions… mais quand on a 60 DP… On a un peu de mal à recruter des DP et le mandat est vendu comme quelque chose de facile, or ils ont besoin d'être soutenus, là où on a des DP, le DS ne devrait pas avoir à intervenir, mais ils passent beaucoup de temps à les soutenir et pendant ce

temps, ils ne font pas leur boulot d'animateur de section… c'est pareil dans d'autres boites du secteur » (Hervé, permanent syndical CFDT)

Surtout, certains élus critiquent le contenu même de ces accords qui, selon eux, entérinent une réelle dégradation des conditions de travail.

« Depuis une dizaine d'année, la régression est constante pour les salariés en termes de flexibilité, de polyvalence, de reconnaissance salariale... Tous les accords vont uniquement dans le sens de l'employeur et nous faisons tous le même constat, sur le terrain les salariés n'en peuvent plus et aspirent à retrouver un équilibre qui leur permette au minimum de pouvoir organiser leur vie familiale sainement. Les changements d'horaires, de shifts, de locations, de jobs, Disney ne respecte plus rien. L'optimisation du temps de travail prônée par l'employeur se transforme peu à peu en esclavage pour les salariés, et ceux qui osent dire non se retrouvent mis au rang des salariés indésirables et sont poussés vers la porte. Cela ne peut plus durer ainsi, et puisque les organisations syndicales peuplées de permanents déconnectés de la réalité du terrain ne disent rien, la CNT le dira haut et fort » (Max, militant syndical CNT-SO)

2. Deux types de dispositifs de prévention des discriminations

Les relations collectives de travail sont couvertes par un accord datant de 2004. Selon Hervé, permanent syndical CFDT, « *l'entreprise est plutôt généreuse en matière de fonctionnement des organisations syndicales* ». De fait l'accord dit de rénovation des relations sociales prévoit des mesures excédant ce que prévoit le code du travail en termes d'heures de délégation et de moyens dédiés au fonctionnement des structures syndicales. Ainsi « *chaque organisation ayant obtenu au moins 5% de voix cumulées lors des dernières élections du Comité d'entreprise et des Délégués du personnel, peut désigner deux délégués syndicaux supplémentaires* ». De même le crédit d'heures mensuel pour l'exercice du mandat de délégué syndical est fixé à 40 heures par mois. Les organisations syndicales disposent de locaux assez grands, avec des salles de réunion. Elles bénéficient d'une contribution financière annuelle de 0,02% de la masse salariale pour leur fonctionnement. Un ensemble de mesures sont également prévues pour l'évolution professionnelle des représentants du personnel (*cf.* encadré 1).

Encadré 1 : Mesures prévues pour l'évolution professionnelle des Représentants du personnel (accord de 2004, section 2)

L'accord spécifie tout d'abord que « le salarié titulaire d'un mandat doit occuper un poste correspondant à sa qualification professionnelle, lui permettant d'évoluer en fonction de ces compétences » (article 53). Des mesures sont aussi prévues pour l'adaptation du poste et favoriser la conciliation activité pro/syndicale (article 54)

Chaque représentant du personnel nouvellement élu ou désigné pourra suivre une formation au droit social, en plus des 250 jours de formations donnés à chaque organisation syndicale pour former ses militants (article 55).

« L'évolution salariale de chaque représentant du personnel sera au moins égale à celle accordée au personnel de statut et coefficient identique, sauf opposition dûment argumentée de sa hiérarchie directe. Comme tout salarié, chaque représentant du personnel sera reçu par son supérieur hiérarchique au moins une fois par an pour faire le point sur son évolution salariale et professionnelle » (article 58).

Au bout de 3 années de mandat, le représentant du personnel ayant assumé un mandat de délégué syndical et/ou de représentant syndical pourra être reçu par son responsable hiérarchique et le responsable des ressources humaines afin d'examiner ensemble sa situation professionnelle, et évoluer la nécessité d'une formation de mise à niveau. S'il souhaite se réorienter, il pourra demander un bilan de compétence payé par l'entreprise. Toute nouvelle orientation devant tenir compte « des postes disponibles au sein de l'entreprise » (article 59).

Pour les permanents en structure dont le contrat de travail a été suspendu, l'accord prévoit une garantie de réintégration dans l'emploi occupé ou emploi équivalent, avec une reprise d'ancienneté de 12 mois et un stage de remise à niveau (article 64).

Cet accord de 2004 ne prévoit rien sur la partie « reconnaissance des parcours syndicaux » et valorisation des compétences acquises par l'expérience. Ainsi, les dispositions relatives au secrétaire du comité d'entreprise, fonction souvent tenue à temps plein, stipulent que le salarié retrouvera son poste de travail ou un poste équivalent assorti d'une rémunération au moins égale à celle perçue antérieurement à ses fonctions de secrétaire du comité d'entreprise (mais éventuellement inférieure à celle perçue pendant le mandat, puisque l'exercice du mandat prévoit une rémunération ne pouvant être inférieure au salaire minimum du coefficient 225 qui correspond au niveau 4 des agents de maîtrise). En ce sens l'accord de 2004 ne prévoit au mieux que des mesures d'évolution salariale minimum pour les délégués syndicaux et représentants syndicaux et aucune mesure d'évolution professionnelle. Selon Mathieu, délégué syndical UNSA, cet accord a permis de faire baisser des plaintes sur la question salariale, mais n'a pas résolu la question de l'évolution de carrière.

> *« Dans l'accord de rénovation sociale, il y a un dispositif qui permet au niveau des augmentations individuelles que les représentants du personnel puissent en bénéficier comme leurs collègues, sachant que le manager peut s'y opposer, mais il doit argumenter. Cela a fait baisser les contentieux pour discrimination salariale. L'autre partie discrimination par rapport à l'évolution n'est pas réglée, même si on a pas non plus d'augmentation individuelle ces dernières années. Moi j'ai réussi à évoluer, mais j'ai dû me battre, cela m'a coûté, j'ai dû payer l'avocat et c'est une bataille sur 2-3 ans, moralement ça coûte »* (Mathieu, délégué syndical UNSA)

Mise en place d'une cellule diversité

Parallèlement à ces dispositions conventionnelles, l'entreprise a mis en place un dispositif managérial de prévention des discriminations en 2010. En 2008, sous l'impulsion de son responsable « diversité et inclusion » chargé par la maison mère d'implanter ce genre de démarche sur le site français, l'entreprise a organisé une « caravane de la diversité » (et signé la charte diversité), sorte de bus bibliothèque qui s'est déplacé pendant deux semaines dans les coulisses du parc. Les salariés pouvaient y remplir un questionnaire sur leur vécu de la diversité dans l'entreprise et sur leur appréciation de l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre les discriminations. Plus de 5000 salariés ont répondu. Selon Dounia et Lylia Bouzar, l'enquête a révélé que « *près de 20% des salariés avaient le sentiment d'être ou d'avoir été discriminés au cours de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise* » (Bouzar, Bouzar, 2013, p.14). L'entreprise a donc décidé de faire appel à un cabinet-conseil « Cultes et Culture[97] » pour réfléchir à la mise en place d'un dispositif managérial pouvant répondre à ces vécus de discrimination[98]. En 2010, les consultantes ont mis sur pied une cellule de veille et de médiation pour lutter contre les discriminations, appelée I.D.E.M. Comme elles le soulignent dans leur ouvrage, « *I.D.E.M est né du constat que les discriminations étaient la fois une pratique (traitement inégal), mais aussi une façon de nommer les choses pour assigner certaines personnes à des places précises. Il s'agissait donc de réparer le résultat,*

[97] Ce cabinet a deux domaines d'intervention privilégiés : la gestion de la diversité culturelle et l'application de la laïcité; la lutte contre les discriminations et les processus de harcèlement discriminatoire.

[98] Cette expérience a fait l'objet d'un ouvrage réflexif par les consultants elles-mêmes (Bouzar, Bouzar, 2O13) qui nous a particulièrement aidé a comprendre la démarche car ni la DRH ni la responsable d'I.D.E.M n'ont répondu favorablement a notre demande d'entretien.

mais aussi de déconstruire le processus de classement et de hiérarchisation qui la sous-tendait » (Bouzar, Bouzar, 2013, p.155).

La cellule est composée de 44 salariés volontaires (sans que l'on sache très bien comment l'appel à volontariat ou la sélection ont été faits) nommés « relais-diversité ». Ils sont chargés d'écouter les salariés discriminés et de les aiguiller dans la marche à suivre pour résoudre leur problème. Ils ont reçu une formation de quatre jours. L'objectif de cette cellule consiste à trouver des solutions amiables (et décidées collégialement) permettant « *à la fois au discriminé de se réparer et au discriminant de changer de comportement* » (p.159). Il ne s'agit pas de « *punir les discriminants, mais bien d'engager avec eux une action pédagogique* » (p.161). Au travers des différents cas exposés dans le livre, le manager ou le collègue discriminant est parfois remis en cause directement, y compris avec l'aide de la RH, parfois il démissionne de lui-même.

Du point de vue méthodologique, les consultantes se sont appuyées sur le droit, tant dans la définition du harcèlement et de la discrimination (notamment les 19 critères) que dans la méthode d'administration de la preuve, d'abord sur la base d'un faisceau d'indices que doit constituer le discriminé et qui sont ensuite vérifiés (voir instruits) par I.D.E.M y compris via la confrontation avec le manager discriminant. Une fois le constat établi, l'idée est de déployer un plan d'action, avec l'aide des RH (lesquels connaissaient en réalité la plupart des dossiers, mais n'avaient pas réussi à résoudre les situations). Les principes déontologiques sont clairement exposés dans l'ouvrage : assurance d'être écoutés, garantie d'impartialité et d'indépendance, garantie de confidentialité et d'anonymat, garantie d'implication et de transparence. Si le dispositif est conçu comme complémentaire par rapport à l'action des syndicats, les salariés qui sollicitent I.D.E.M ne peuvent en même temps solliciter l'appui d'une organisation syndicale. *« Si le demandeur arrive à I.D.E.M. sans avoir sollicité l'aide préalable d'une organisation syndicale : I.D.E.M. lui fait signer, dans le cadre du consentement écrit, son accord de ne pas entamer, en même temps que l'action d'I.D.E.M., une autre démarche »*. Par ailleurs, *« si le demandeur a déjà sollicité l'aide d'une autre organisation syndicale lorsqu'il s'adresse à I.D.E.M. : I.D.E.M ne peut alors démarrer un travail qui doublerait le travail effectué par l'organisation syndicale concernée. Nous considérons que le demandeur est libre de son choix et de l'ordre dans lequel il préfère agir. I.D.E.M conserve son dossier ouvert pendant 12 mois à compter de son entretien. S'il n'est pas satisfait et décide d'interrompre l'accompagnement par l'organisation syndicale qui opérait son suivi, I.D.E.M sera alors à son entière disposition »* (Bouzar, Bouzar, 2013, p.214).

3. Une mise en œuvre approximative des dispositions formelles

Une des principales difficultés de l'application des accords, mais également du traitement des discriminations via la cellule I.D.E.M, tient dans l'attitude de la hiérarchie intermédiaire. Celle-ci semble non seulement très peu au fait de la question des discriminations en tant que telle, mais a également du mal à percevoir l'utilité du syndicalisme.

> *« Il y a vraiment un tabou. La DG aime bien nous appeler partenaire social, mais quand on descend dans la hiérarchie, ils ne savent pas à quoi on sert, notre rôle. On est vu comme des personnes qui vont générer des problèmes, on n'est pas là la moitié du temps, on va être considéré comme un perturbateur. On a une autre militante, on est en train de l'aider, elle est là depuis plus de 20 ans et elle n'a jamais eu aucune promotion, elle a plusieurs mandats, elle est à son travail 25% du temps, le reste c'est des réunions, des négociations… Ils nous disent s'il y a un poste, elle postule et elle aura les mêmes chances. C'est pas vrai, elle ne sera jamais prise. Maintenant c'est qu'est-ce qu'on fait ? Au niveau de la direction des établissements ils n'ont pas de solutions. Le*

directeur local ne va pas amener de solutions. Par rapport à cet exemple, ils n'ont pas de solution. Elle n'a jamais évolué et pourtant elle a écrit. Si on ne l'aide pas cela va durer encore 20 ans. Dans nos accords, c'est bien indiqué qu'être représentant du personnel n'empêche pas l'évolution professionnelle » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

L'injonction au « dialogue social » semble avoir du mal à descendre au niveau des responsables hiérarchiques intermédiaires :

« Après il y a toute la complexité des grosses entreprises, avec la hiérarchie intermédiaire, le message se distille. Là-haut, c'est pas trop déconnant et au bout de la chaîne tout est en contradiction. C'est pareil dans le secteur de la restauration rapide. Les managers n'ont pas forcément de clarté dans les directives et se prennent pour le directeur de l'entreprise. Après il y a des recadrages, quand il y a des problèmes cela remonte et c'est réglé. Certains pensent que c'est voulu, cela peut être une stratégie pour occuper les OS... Les partenaires sociaux servent aussi de veilleurs pour la direction, ils font remonter des choses qui ne sont pas acceptables » (Hervé, permanent syndical CFDT)

Certains syndicats affirment même tenir le rôle de « *wistleblower* » et font remonter les problèmes directement à la direction pour éviter les débrayages spontanés.

« De la part de la direction, ce que nous demandons c'est qu'il y ait plus de formation pour les managers sur le social. Ils sont jeunes, ils sont professionnels dans leur métier, mais ils ont besoin de se former sur le social. Il y a deux cents accords. Dans les établissements il y a des départements différents. Chaque manager gère son équipe, il est l'interlocuteur des salariés, avec ses adjoints… Si c'est mal géré, cela peut générer des débrayages. Ils s'arrêtent de travailler, les salariés soutiennent leurs équipiers. Dans les hôtels, c'est de moins en moins le cas, car on a beaucoup insisté sur la formation des team leaders et le rôle des RH dans la gestion de ces conflits. Disney met aussi beaucoup d'efforts pour former les directeurs, les hollandais, les italiens…. C'est là que nous insistons pour qu'ils soient formés à la culture syndicale française. Dans les hôtels et dans le parc, ça s'est amélioré. Avant les débrayages devenaient des grèves, maintenant quand on intervient directement cela ne dégénère pas. Il y a cette écoute. Nous, on interpelle la direction pour l'informer et voir ce qu'ils font. Du coup la pression baisse. On les appelle ou on va les voir ou on envoie un mail sur des problèmes spécifiques. Ils nous disent souvent qu'ils ne sont pas au courant. Quand on est en réunion, la direction nous dit qu'elle n'est pas au courant. Quand on amène les éléments, on voit que ça bouge. Il faut former les team leaders. Dans certains restaurants, ils encadrent beaucoup de monde » (José, permanent syndical CGT)

Rôle d'alerte qui semble néanmoins avoir certaines limites quand il s'agit de dénoncer des sujets sensibles pour l'entreprise, que ce soit dans le cadre du CHSCT ou en tant que délégué du personnel mettant en cause les modes de management ou les conditions de travail.

Alain : syndicaliste harcelé et discriminé

Alain est agent technique dans la maintenance des hôtels. Il est entré dans l'entreprise en 2000 et s'est syndiqué « *par la force des choses* » suite à un conflit avec sa hiérarchie. « *J'étais un très bon salarié, j'avais de très bonnes notes. La direction souhaitait mettre les chefs d'équipe en surveillance des autres salariés, je n'étais pas encore chef d'équipe, mais de par ma compétence, je jouais ce rôle, et je n'étais pas d'accord avec le flicage. Je suis devenu la cible à abattre. Deux minutes de retard et c'était un rappel à procédure, des réprimandes…* ». Alain est alors approché par la CGT qui lui propose un mandat de RS au CE pour éviter qu'il ne soit transféré dans un autre hôtel. A partir de ce moment, « *ils m'ont foutu la paix* » et son chef a été transféré dans un autre établissement. « *Le directeur d'établissement, sachant que je discute avec ses supérieurs au CE, il me laissait tranquille* ». Alain siège au CE pour la CGT, mais se heurte avec le secrétaire du syndicat dont il ne cautionne pas la stratégie qui vise « *à faire tomber la CFDT en faisant alliance avec la CGC* ». Stratégie, selon lui, soutenue par la direction. Il est mis en minorité lors d'une réunion de bureau et prend ses distances avec l'équipe dirigeante. Il se présente aux élections pour être élu au CHSCT. Il commence à siéger dans le CHSCT de son hôtel et fait voter une expertise sur la présence d'amiante. « *Et là tout le monde m'est tombé dessus, même l'inspecteur du*

travail ». Il quitte alors la CGT et conserve son mandat sans étiquette. Un ami lui propose de venir à FO. Il est élu DP en 2006, mais son syndicat est faiblement représentatif et « *on se faisait flinguer par la direction car on ne pesait pas* ». Il est lui-même victime de harcèlement de la part de sa direction. *« Dès que je sortais fumer une cigarette, rappel de procédure. On me demande de travailler la nuit et il n'y a pas de travail, donc je n'étais pas payé… ».*

Il monte alors un dossier tout seul et engage une procédure aux prud'hommes pour harcèlement et discrimination car ses demandes de promotion au poste de chef d'équipe ne sont pas entendues, alors qu'il a un bac + 2 et voit des gens avec moins de compétences être promus. Suite à son élection en tant que conseiller prud'homal en 2008, il *« comprend mieux les choses »* et se fait aider par un avocat payé par le syndicat national. Il gagne en départage en 2010 et reçoit 14000 euros. *« 8000 pour la discrimination même et puis toutes les amputations sur mon salaire ont été remboursées ».* Parallèlement, il s'engage dans une démarche de syndicalisation. FO fait 12% aux élections de 2010 gagnant ainsi sa représentativité. Les relations avec la direction se tendent à nouveau quand Alain met en cause le directeur de son établissement dans le cadre d'un suicide sur le lieu de travail sur le blog du syndicat. L'entreprise porte plainte contre lui pour diffamation, ainsi que son collègue chef de publication du site internet. Il est condamné en première instance, mais la Cour d'Appel de Paris classe le dossier sans suite.

En 2013, il est licencié, avec l'accord de l'Inspection du travail pour troubles manifestes. Il est accusé d'avoir divulgué des informations confidentielles sur le blog du syndicat alors qu'il siège au conseil de surveillance de l'entreprise. Estimant qu'il n'avait commis aucune faute, il fait un recours auprès du Premier Ministre qui n'a pas répondu. Entre temps, il fait un recours au Tribunal Administratif et son avocat fait une QPC auprès du Conseil d'Etat, lequel rend sa décision en rappelant que pour qu'il y ait licenciement « *il faut une double exigence : il faut que le dossier soit vraiment confidentiel, ce qui n'est pas le cas, et que l'autorité administrative (IP) donne son accord sous contrôle du Tribunal Administratif* ». Le dossier revient donc devant le Tribunal Administratif pour que le fond soit jugé. Alain est en attente du jugement. Il est chez lui depuis un an, a suivi une formation en informatique, s'est présenté aux élections municipales et ne regrette rien :

« *J'aurais pu faire du syndicalisme comme les autres, mais je ne suis pas comme ça. J'ai dit toute la vérité sur ce qui se passe dans l'entreprise. Comment on peut défendre les salariés, alors que tout est négocié avant ? Tout passe. Ils mettent une cellule soit disant pour lutter contre les discriminations, mais c'est pour démonter les dossiers, ils ont tout avant et vous ne pouvez plus utiliser les informations aux Prud'hommes. Dès que vous vous opposez, c'est toute une machine que vous avez contre vous, ils ne se déjugent jamais* ». Pour lui « *le syndicalisme c'est du droit, si tu as droit, tu as droit. Partir comme un chien, je dis non, j'estime avoir fait du syndicalisme ».*

Comme le montre très bien le cas de Véronique, dans le livre de Bouzar et Bouzar, la prise de mandat d'un salarié peut être très mal vécue par la hiérarchie du fait des sujets abordés dans le cadre du mandat syndical, mais aussi du fait des absences du syndicaliste qui peuvent être perçues comme une difficulté supplémentaire pour atteindre les résultats par la hiérarchie comme par les collègues. Cette question des absences semble plus facile à gérer dans certains emplois avec une autonomie dans la gestion du temps ou quand le représentant du personnel est « mis en surplus » de son service.

« J'ai toujours refusé d'être permanente, donc c'était à peu près moitié-moitié, j'avais une absence à peu près de 60 à 70 heures par mois, mais je n'ai pas eu ce problème-là! Est-ce que c'est parce que je suis des services techniques, qu'on peut s'organiser en fonction du travail? Je ne suis pas opérationnelle non plus. Quand on est opérationnelle, c'est compliqué! Mais je n'ai pas eu ce souci-là dans les services techniques » (Hélène, permanente syndicale CFDT)

En revanche, cette articulation vie professionnelle / vie syndicale est très difficile à tenir pour les employé-e-s des services administratifs parfois en sous-effectifs, comme Véronique ou dans les services en lien avec la clientèle. Se sentant menacés dans leur crédibilité professionnelle de nombreux syndicalistes font alors le choix de devenir permanent

(Guillaume, 2014) afin de résoudre cette question de la frontière souvent ténue entre activité professionnelle et activité syndicale. Devenir délégué syndical constitue une solution pour instaurer un autre rapport avec la hiérarchie intermédiaire et éviter une situation de harcèlement.

Lalia : sommée de choisir entre activité de cadre et mandat syndical

Entrée en 1993 dans l'entreprise comme « *team leader* », Lalia a commencé par être intérimaire à temps partiel puis à temps plein. Elle a « *appris le syndicalisme au fil des années* ». Elle s'est syndiquée en 97-98 « *en discutant avec les uns et les autres* » et a commencé à s'impliquer davantage parce qu'elle « *était en colère contre la mauvaise gestion et n'était pas d'accord avec le contenu des négociations* » qui ne prenaient pas assez en compte les intérêts de l'encadrement à son goût. A cette époque, la CFDT est d'ailleurs plutôt décrite comme très « *basiste* ». Peu de temps après la signature de l'accord de rénovation sociale en 2004, Lalia participe aux négociations salariales sans mandat, en tant qu'« invitée » comme le prévoit l'accord, « *sans avoir conscience de ce que je faisais. Le DRH est venu me voir et m'a dit tu te mets trop en avant, c'est dangereux, tu devrais choisir une autre OS* ». Le délégué syndical de l'époque m'a dit « *il a raison, mais je n'ai pas de mandat à te proposer à la CFDT* ». Elle continue à aller aux négociations. « *C'était tendu, il n'y avait pas de cadres à la CFDT* ». Elle prend des risques, mais le « *DRH de l'époque aimait bien la CFDT* ».

Elle n'a jamais eu de mandats électifs « *car la direction a donné des directives pour que l'on ne vote pas pour moi et les cadres suivent* ». Elle se rappelle avoir été « *en danger dans l'entreprise à un moment* ». « *J'avais des difficultés avec ma hiérarchie, on m'a rappelé que j'étais manager et que je faisais partie de la direction, c'était conflictuel. C'était de la répression, avec des personnes senior managers* ». Maintenant dit-elle « *le discours a changé, mais j'ai beaucoup souffert* ». En 2007, Lalia est « c*onvoquée à Paris pour avoir le mandat de déléguée syndicale par le syndicat HTR* ». Le fait qu'elle devienne déléguée syndicale « *a changé la donne* ». « Au départ cela a été tendu avec ma hiérarchie supérieure pour comprendre comment un cadre pouvait avoir un mandat, avec la RH ça allait ». Elle est aujourd'hui la seule détachée en charge d'une section de 8 délégués syndicaux (dont 6 hommes) et 66 élus délégués du personnel ou élus au comité d'entreprise. Depuis qu'elle est permanente, elle ne reçoit plus son bonus de cadre, bien que ce soit inscrit dans l'accord. Selon elle, *« tous les militants réclament cette reconnaissance salariale, mais si on s'occupe de ça, on a plus le temps de faire le reste »*.

4. Un faible recours au contentieux

Une conscience éparse des discriminations

Le sentiment d'un vécu de discriminations au travail semble avoir été suffisamment fort pour être reconnu par la Direction et suscité la démarche I.D.E.M. Toutefois, la disparité des situations professionnelles et des activités, mais également l'individualisation des systèmes de rémunération rendent l'identification de problématiques récurrentes et comparables difficile. Les caractéristiques du personnel de Disneyland Paris dévoilent en effet une population plutôt jeune, avec peu de salariés de plus de 45 ans, un niveau de qualification moyen, une grande majorité de salariés non cadres[99] (9000), et une très grande diversité de métiers (plus de 500).

[99] En 2012, la rémunération brute moyenne était de 1628 euros (1496 pour les femmes et 1756 pour les hommes…) pour les salariés non cadres.

Les plus anciens sont entrés jeunes à l'ouverture du parc, notamment dans les services de maintenance et exploitation, majoritairement masculins. L'entreprise compte autant de femmes que d'hommes, mais avec forte ségrégation professionnelle entre métiers techniques et commerciaux/clientèle. Environ 4000 salariés étrangers travaillent dans l'entreprise, dont 70% d'européens, 21% d'africains et 2% d'anglo-saxons hors Europe.

Cette diversité génère un sentiment diffus d'inégalités de traitement, sans qu'il n'y ait pour autant un motif de discrimination identifiable et peu de données disponibles permettant d'objectiver ce ressenti. La mise en place de la cellule I.D.E.M. est analysée par certains militants comme un moyen de « traiter » cette question des inégalités, mais l'action de cette cellule censée calmer le jeu sur les situations de harcèlement ne fonctionne pas.

> *« Le dispositif I.D.E.M a été mis en place en 2008 pour faire face aux problèmes d'inégalité de traitement, car dans l'entreprise, les critères d'évolution ne sont pas clairs, il y a beaucoup de cooptation. C'est pour essayer de calmer en interne les dossiers de harcèlement. Sur le principe c'est pas mal, mais cela ne fonctionne pas. La salariée dont je vous parlais qui conteste son licenciement faisait partie d'IDEM, elle a été harcelée »* (Patrick, militant syndical SIT77)

> *« Surtout, certains pensent que : « à chacun son métier! Nous, on est syndicalistes, on est là pour défendre ce genre de situations-là, ce n'est pas à la direction de le faire, même s'ils ont inclus des salariés, moi je ne suis pas pour » (Hélène, permanente syndicale CFDT)*

La grille de classification des emplois chez Disney est assez simple. Les emplois dans l'entreprise sont classés en 8 niveaux auxquels correspondent des coefficients (attribués pour certains à l'ancienneté, d'autres en fonction des compétences acquises) et des minima conventionnels fixés par la convention collective.

Grille de classification des emplois

Niveaux	COEF	Minima au 1er janvier 2013	Niveaux	COEF	Minima au 1er janvier 2013
1	150	1444,52	4	250	1985 €
2	175	1475 €	4	260	2075 €
2	181	1505 €	4	280	2090 €
2	187	1530 €	5	300 (cadre)	2243 €
3	200	1560 €	6	360	2549 €
3	215	1607 €	7	400	2822 €
4 (agent de maîtrise)	220	1670 €	7	430	3382 €
4	225	1780 €	8	520	3938 €

A ces minima, s'ajoutent des primes – d'habillage, de déshabillage, de nuit, de flexibilité… – et une prime d'ancienneté qui peut varier de 2,5% à 6% du salaire de base pour les coefficients de 181 à 215, selon si le salarié à moins de 9 ans d'ancienneté ou plus de 20 ans. Par ailleurs, l'évolution salariale dépend d'un système d'augmentations individuelles basées sur l'évaluation de la performance de salariés par la hiérarchie lors de l'entretien annuel d'évaluation. Compte tenu de la faible évolution des minima salariaux dans les emplois non cadres et de la difficulté à accéder à la catégorie agent de maîtrise, ces augmentations constituent un élément central de l'évolution des salaires. Leur volume étant très variable d'une année à l'autre et la hiérarchie ayant toute latitude pour attribuer ces augmentations, les disparités salariales entre salariés de même catégorie peuvent être importantes, mais non

dévoilées. L'autre difficulté tient dans le fort turn-over de l'entreprise, notamment dans les emplois non cadres de l'exploitation, du spectacle ou de la restauration[100]. Ce flux de salariés rend difficile la comparaison avec des salariés entrés à la même date. Dans ce système de gestion des emplois peu évolutif[101], le plafonnement de carrière semble par ailleurs monnaie courante, d'autant que l'entreprise cherche à faire des économies en réduisant les lignes hiérarchiques.

> *« On a beaucoup de turn-over sur certaines parties opérationnelles, ils font leur temps et ils partent. Quand un team leader s'en va, il ne va pas être remplacé de suite, parfois ils suppriment le poste. Quand je suis arrivée on avait une directrice, 1 senior manager, 2 ou 3 managers et on était 40. Quand la directrice est partie, elle n'a pas été remplacée, on est 35 aujourd'hui. Ils nous démantèlent notre activité sur d'autres services au risque qu'on nous explose le service et qu'on soit affecté dans d'autres services. Ils diminuent l'encadrement. Après ils disent qu'ils embauchent, mais c'est des CDD saisonniers »* (Sylvie, élue CFTC)

Les militants syndicaux, plus encore que les autres salariés, semblent pour la plupart anticiper voir « accepter » que leur prise de mandat a (ou aura) nécessairement un impact négatif sur leur évolution professionnelle, et parfois sur leur salaire, malgré les dispositions prévues dans l'accord.

> *« Ce qui s'est passé pour moi, quand j'ai eu mon mandat en 95, j'ai eu mon coefficient tout de suite, après comme j'étais un peu remuant : « on m'a dit il faudrait que tu ailles voir la RH… tu comprends, si tu veux progresser… ». Ils achètent comme ça et ça peut fonctionner. Moi je ne suis jamais rentré dans ce jeu-là. Je suis toujours non cadre au bout de 20 ans, je suis à 1844 euros brut par mois. Ceux qui sont allés en justice n'ont rien obtenu, car il n'y a pas de discrimination en soi, c'est pas évident à démontrer. Moi je n'ai jamais été dans la configuration de pouvoir évoluer…. »* (Dominique, délégué syndical CFDT)

La stagnation est considérée comme d'autant plus "logique", que les relations avec les hiérarchiques directs, responsables de l'évaluation annuelle du professionnalisme, se sont dégradées.

> *« Ca dépend du relationnel que l'on a avec ses managers. Disney c'est une entreprise, mais elle est divisée en micro-entreprises qui sont des services ou des divisions qui en fonction de leur fonctionnement ont un état d'esprit et un fonctionnement très différents. C'est difficile de faire une moyenne. Il y a des endroits où cela se passe très bien et ailleurs où ça se passe très très mal. On a des métiers tellement différents, cela génère un état d'esprit différent. Dans l'opérationnel, ils sont dans le feu de l'action, c'est une mécanique bien huilée. Chez nous, on fonctionne pas pareil, on a une certaine autonomie, on nous fait confiance sur un tas de choses.. Chez moi, j'ai des collègues qui ont des problèmes, je vais essayer de faire le médiateur, c'est aussi pour ça que je n'ai pas de problème, mais il y en a qui ont des problèmes, ils ne s'entendent pas avec leur hiérarchie » (Sylvie, élue CFTC)*

Certains syndicalistes rencontrés ne se préoccupent donc pas ou plus de leur évolution professionnelle, prenant leur activité militante comme "un hobby" et se satisfaisant déjà de pouvoir l'exercer sans être licencié, à l'image de Patrick.

---

[100] Chez les salariés non cadres, le turn-over était de 14,6% en 2012, avec un pic à 32% pour les salariés de moins de 25 ans (source : bilan social). Le taux de démission assez élevé (800 en 2012) surtout chez les non cadres s'explique aussi en grande partie par les faibles possibilités de carrière.

[101] En 2012, le taux de promotion des non cadres vers la catégorie agent de maîtrise était inférieur à 2% et le taux de promotion dans le coefficient supérieur de 15% (source : bilan social).

Patrick : syndicaliste autonome, salarié plafonné

Patrick a 39 ans et 4 enfants. Diplômé d'une école de commerce et de gestion, il n'était pas « *forcément destiné à faire du syndicalisme* ». En 1997, à la sortie de ses études, il est recruté comme *assistant manager* chez Pizza Hut à Paris. Sa femme enseignante est mutée en Seine et Marne. Ils décident d'acheter une maison en banlieue et lassé de ses aller-retour à Paris, Patrick postule chez Disney. Il est recruté comme *team leader* dans la restauration en 1999. Au bout d'un an, constatant que la « *réalité sociale n'est pas parfaite dans l'entreprise* », il s'interroge sur la façon de mettre en adéquation son engagement citoyen à l'extérieur avec son engagement dans l'entreprise. Patrick est en effet aussi militant politique au Parti Radical de Gauche, responsable FCPE et bénévole à l'Union des Familles Laïque. Aux élections de 2001, choqué par les agissements d'un de ses collègues CGT qui pratique du harcèlement moral, il rejoint la CFDT, qu'il considère comme « *le seul syndical indépendant* à *l'époque* », mais défendant peu les cadres. Il est élu et réélu en 2004, puis nommé délégué syndical. En 2005, aspiré par de multiples mandats (syndicat et fédération), il devient quasiment permanent. Mais en 2007, il quitte la CFDT suite à des conflits internes et une opposition affichée à la loi de 2008 (pourtant portée par son organisation). Il rejoint FO avec 10 autres élus CFDT et prend un mandat de délégué syndical avec l'étiquette FO. Ce départ signifie aussi reprendre son activité de *team leader*, sans aucune évolution depuis son recrutement.

La direction l'affecte dans un établissement isolé du reste du parc Disney. Aux élections de 2010, FO passe la barre des 10%, et il redevient permanent à temps plein, mais les relations se dégradent avec la direction. Pour avoir attaqué sur son blog l'entreprise à propos d'un cas de suicide sur le lieu de travail, il est poursuivi pour diffamation. Les relations se tendent aussi avec la CGT dont il dénonce les modes de gestion au Comité d'entreprise. Dans ce climat de tensions, en 2012, Pascal fait une dépression et quitte tous ses mandats.

Quand il réintègre son poste, sans plus aucune heure de délégation, Patrick crée le syndicat autonome du commerce de Seine et Marne (SIT 77) avec 50 adhérents, et espère gagner sa représentativité aux futures élections. Il a fait une croix sur son évolution professionnelle, même s'il s'est battu sur son repositionnement salarial et se réserve le recours au tribunal en cas de licenciement. « *Je suis toujours team leader. Dans 20 ans, j'y serai toujours. Je ne fais pas du syndicalisme pour moi, je suis diplômé d'école de gestion, si j'avais voulu être manager, je le serai déjà depuis 15 ans. Je considère que le salaire que j'ai est correct pour le boulot que je fais, mon engagement citoyen me prend du temps, j'ai 4 enfants. Je demande à avoir un planning aménagé, je commence à 5h du matin et je fais du bénévolat à partir de 14h, je n'ai pas lieu de me plaindre. Si la direction ne me laissait pas à peu près tranquille, j'aurais été obligé d'attaquer aux prud'hommes et je sais que je gagnerai. A FO ils ont exigé que je le fasse, mais je n'attaquerai aux prud'hommes que si je suis contraint de le faire, pour licenciement abusif. Mais tant qu'on ne me met pas ça sur le dos et qu'on me laisse mon planning…* ».

Certains militants considèrent que leurs problèmes de discrimination sont secondaires au regard de l'ampleur des problèmes à traiter pour les salariés. Les conditions de travail sont en effet assez pénibles dans certains métiers et les horaires de travail le plus souvent atypiques. Les parcs sont ouverts 7 jours sur 7, certains métiers travaillent 24h sur 24 et environ 1000 salariés non cadres travaillent parfois de nuit.

« *Au-delà des bas salaires ici c'est les horaires qui posent problème, on a des horaires variables, des plannings qui sont fixes sur 2 semaines, mais ça peut changer la 3ème, y compris pour les horaires du week-end, le parc ouvre jusqu'à 22 heures en été… Le manque de personnel aussi. Si vous êtes en restauration, vous êtes obligés de rester en place qu'il y ait du monde ou pas. C'est des chefs d'équipes ou des collègues qui vous embêtent… Les procès pour discrimination c'est individuel, mais avant de s'occuper de soi, allons régler les problèmes des salariés, même s'il ne faut pas s'oublier* » (Dominique, délégué syndical CFDT)

D'autres interrogent la notion même de discrimination, étant entendu que le militant qui passe du temps pour l'exercice de ses mandats peut avoir une évolution ralentie sans pour autant être intentionnellement discriminé.

> « Je ne *pense pas ici qu'on soit sur de la répression syndicale. Il y a un accord sur le dialogue social, après qu'il y ait de la discrimination sur l'évolution de carrière… il y a la réalité quotidienne, il faut être pragmatique, c'est bien de marquer dans un accord que les mandats ne doivent pas nuire à l'évolution, encore faut-il être clair avec le type d'évolution que les militants veulent avoir… Si je prends l'exemple de la secrétaire du CE, c'est un temps plein… la question c'est comment on valorise cette expérience en termes de valorisation de compétences acquises, comment c'est pris en compte dans son évolution, sur d'autres postes. Elle sait manager du personnel… avant elle était peintre, toute seule… c'est pareil pour les DS. Discrimination généralisée non, mais pour ceux qui cumulent des mandats, c'est difficile de concevoir une évolution professionnelle compte tenu du temps qu'ils y passent. Qu'est-ce qui relève la discrimination, ne pas avoir un poste pour lequel tu n'as pas formulé l'envie… Dans l'entreprise, il y a du temps pour l'exercice des mandats externes à l'entreprise. Les militants qui ont évolué, c'est lié à une baisse de leur activité militante. La discrimination est un mot employé facilement, je le dis pas trop devant eux, c'est comme le harcèlement… il y a pas forcément une volonté de te nuire, j'ai l'impression que le mot discrimination est employé de façon générique. On ne met pas les mêmes choses derrière. Dès fois, c'est vrai… ils ne progressent plus, est-ce que c'est parce qu'ils ont tellement d'heures de délégation et qu'ils ne sont plus au boulot ou est-ce que c'est parce qu'ils ont été marqués comme militants ? »* (Hervé, permanent syndical CFDT)

Certains évoquent même le fait qu'ils ne subissent aucune discrimination, voir que leur situation professionnelle s'est améliorée depuis qu'ils ont pris des mandats. Ainsi Sylvie, élue à la CFTC, dit avoir surtout des difficultés à assumer ses mandats (élue au CHSCT, RS au CE, membre de la commission restauration du CE) avec ses 30 heures de délégation et son activité de production signalétique commerciale pour les boutiques, même si elle gère son temps comme elle veut.

> *« Depuis deux ans, j'ai une personne qui m'aide et je n'ai aucun souci avec mes managers avec qui je m'entends très bien, c'était mes collègues, je n'ai aucun souci avec elles, c'est un partenariat. J'ai même eu pas mal d'augmentations depuis que j'ai pris un mandat »* (Sylvie, élue CFTC)

Quelques actions en justice menées par des hommes techniciens

Globalement, qu'il s'agisse des salariés ou des militants syndicaux, l'identification de la discrimination semble difficile, soit parce qu'elle est « acceptée » comme une conséquence de l'engagement militant, soit parce qu'elle est vécue sur un mode individuel où le salarié est pris au piège d'un processus de harcèlement, comme le montre très bien les exemples du livre de Bouzar et Bouzar (Bouzar, 2013). Surtout, nombreux sont les militants à nous avoir fait part de la difficulté des salariés (et des militants) à exprimer leurs difficultés et à solliciter un syndicat dans le « monde de Mickey » où les relations avec la hiérarchie sont très informelles et où « l'esprit Disney » véhicule l'image d'une « grande famille » et d'un monde enchanté.

> *« C'est vrai! On est frileux. C'est parce qu'on se dit: on peut régler ça à l'amiable. Et puis on est syndicalistes… l'évolution professionnelle, ça passe après. Nous on a été là en 1992, on a vu l'entreprise se construire et puis on se dit: on est une grande famille, on fait presque partie... c'est vrai que nous, on a du mal, à la CFDT, on a du mal à parler de ces choses-là, même entre nous, on a du mal, c'est pas compris »* (Hélène, permanente syndicale CFDT)

> *« On n'a pas plus recours à la justice par manque de temps, on était sur les temps de trajet, cela nous a pris des années, avec tout le temps que l'on passe en négociation et autre, on a pas beaucoup de temps. Les salariés ne viennent pas nous voir pour faire un procès, il y a confusion*

des choses, on se tutoie avec le management, on mange ensemble, il y a confusion entre le management et les salariés, ils n'ont pas le réflexe de se faire accompagner par une OS » (Lalia, déléguée syndicale CFDT)

Dans ce contexte, le rôle d'accompagnement des salariés ou des militants discriminés par les syndicats (ou de la cellule I.D.E.M.) est essentiel, qu'il s'agisse de nommer la discrimination, mais surtout d'aider les individus à qualifier juridiquement la situation qu'ils vivent.

« Cela dépend de la personne, on analyse le dossier, il y a une forme de ressenti, d'expérience par rapport à la discrimination, soit c'est matérialisé soit cela ne l'est pas… Cela s'apprécie. Il y a des gens qui vont accepter des choses et d'autres pas, les gens ne recourent pas à ce vocabulaire, ils ne savent pas ce que cela représente, c'est un terme tellement vaste. On regarde ce qui a bien pu se passer et quand cela commence à être matérialisé, cela devient plus facile. S'il y a sanction, on accompagne le salarié, on écoute pour voir si le n+1 prend un prétexte pour discriminer, il faut connaître le contexte, sur les absences par exemple, est-ce que tout le monde est absent ? Et puis il y a aussi la notion de répétition, parfois un n+1 peut s'emporter une fois contre un représentant du personnel, mais quand on voit que quelque chose se met en place… des petites choses récurrentes. On peut choisir harcèlement et discrimination, mais il y a souvent un mélange des deux. » (Paul, Délégué syndical UNSA)

Mais cette tâche d'identification des situations de discrimination apparaît comme une tâche immense pour les élus censés représenter une population de salariés très nombreuse, hétérogène et pour partie précaire. L'entreprise fait en effet un usage conséquent des contrats précaires et compte de nombreux CDD, intérimaires et surtout des intermittents du spectacle (14834 embauchés en 2012).

« Ici l'entreprise provisionne pour les contentieux, et on a le code du travail contre nous. Ici un élu DP représente 250 salarié, et moi-même qui suis élu CE je représente 1000 salariés, la tâche est énorme. On est sur un seul site, il y a 15 élus CE pour 15 800 salariés, c'est un puit sans fond. » (Paul, élu UNSA)

« On est 500 métiers, il y a 20 langues parlées, on a affaire à des gens – des managers, des teams leaders - qui n'ont pas la même culture… on a une foultitude d'accords… c'est très compliqué, c'est vrai qu'à la maintenance c'est plus simple, à Parc Opération c'est très mélangé. On est la deuxième entreprise de France à accueillir des précaires, 6 à 7000 par an, on a tous les statuts possibles, saisonniers, intermittents du spectacle, tous les types de contrat, temps partiel, 2/8, 3/8, équipes tournantes… S'il y a une vraie discrimination, mais que la personne est toute seule, la situation va pourrir. Si elle est aidée, ça passe au niveau du service juridique et/ou aller au tribunal » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

« On accorde aussi beaucoup de facilité aux représentants, ils sont moins mordants, on a 40 heures en tant que DS plus les réunions, on a moins de présence sur le terrain. On essaye de communiquer, de mailler avec les DP, on a une page facebook, un blog… Les gens ne s'en servent pas. Le meilleur moyen c'est d'aller au contact, mais on est en perpétuelle négociation. On a beaucoup de comités de suivi, avec des heures derrière. Vous avez des heures. On a toute une population qui n'est plus sur le site, ils sont à Val d'Europe, des administratifs et des cadres, plus les hôtels et les deux parcs » (Dominique, délégué syndical CFDT)

Sur un plan syndical, la CFDT affirme que ses élus sont discriminés, par comparaison avec d'autres organisations syndicales, au motif que la CFDT serait (la seule) en conflit avec la direction sur de nombreux sujets, mais elle souligne aussi la difficulté à identifier et traiter toutes les situations.

« Pour la CFDT, il y a de la discrimination syndicale. La direction avait fait l'état des évolutions pour chaque OS, la seule organisation où il n'y en avait pas c'était nous. On a jamais fait de contentieux, on a vu la direction sur le sujet. Le problème est qu'il y a tellement de dossiers, on est 7 DS pour des établissements qui sont éparpillés, le Ranch on est à un quart d'heure de voiture, on se déplace en permanence, mais comment faire, on est 7. Ferdinand travaille la nuit. On a un rôle

d'assistante sociale. On est les super RH de l'entreprise. Le mandat de DS, c'est on a un appel pour nous dire il y a un problème, on y va, on va faire notre enquête, on interpelle la RH qui est débordée ou incompétente.... Les DP sont assez malmenés, ils ne sont pas entendus. Quand cela devient problématique, ça remonte au niveau des DS, et là c'est plus entendu, il y a un problème de reconnaissance du rôle des DP. Les RH locales n'ont pas de pouvoir, on est à 90% de turn-over, il n'y a pas de suivi sur les dossiers. On a des DP qui sont malmenés, ce sont des bagarres sur tous les fronts » (Lalia, déléguée syndicale CFDT)

Aucun cas de procès pour discrimination autre que syndicale ne nous a été relaté et les rares cas de contentieux pour discrimination syndicale ont été le fait d'hommes dans les métiers techniques qui offrent des possibilités de progression, mais aussi de comparaison avec les collègues du fait du faible turn-over dans ce métier et de la forte ancienneté des salariés.

« Je suis arrivé en 1996, je suis rentré en tant que technicien maintenance effets spéciaux. Je me suis présenté sur les listes DP en 2001, à la CFTC. Je connaissais le DS, on travaillait ensemble et après lui est parti à l'UNSA en 2003, je l'ai suivi. On suit ceux en qui on a confiance. L'UNSA s'est créée en 98. Ensuite j'ai été rapidement DS, en 2004, car un DS était parti, on m'a proposé le mandat et en 2006, l'AG m'a nommée SG du syndicat UNSA. J'ai évolué dans mon parcours, je suis coordinateur de projet, j'ai dû me battre, j'ai saisi l'inspecteur du travail. En m'a bloqué quand j'étais au CHSCT à l'époque où j'étais DP. On m'a clairement dit que tant que j'aurai un mandat je ne pourrai pas devenir team leader. Suite aux prud'hommes, je suis passé agent technique puis team leader. Tous mes collègues ont évolué en 2002 avec l'ouverture du parc 2 et pas moi. J'ai fait appel à un avocat, j'étais entouré de collègues DS, c'est important d'être soutenu, c'est difficile de s'occuper de soi, on est pas forcément le meilleur conseil pour soi-même. On a un parcours de formation syndicale, je savais que je voyais les autres évolué et pas moi… moi j'étais un des plus anciens dans l'équipe et je n'avais même pas été reçu en entretien pour un poste supérieur » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

Des organisations syndicales peu portées sur l'usage du droit ?

Ces procès ont surtout été portés par l'UNSA et FO. Ces dernières années, sous l'influence d'un ancien militant, aujourd'hui juge prud'homal, l'UNSA a ainsi conseillé un certain nombre de salariés, mais sans pour autant financer les procès.

« Nous on est autonome à l'UNSA, c'est moi qui est la responsabilité…. A notre niveau cela va être nous qui allons apporter l'aide à cette personne. C'est la personne qui décide du recours. Nous on la conseille, mais c'est elle qui décide. On lui dit voilà comment on voit les choses, et comment il faut procéder, mais on ne fait rien sans son accord. C'est elle qui paiera son recours. On n'a pas le budget, mais on peut alimenter l'avocat en informations et en documents qu'il ne pourra pas forcément avoir si le salarié est tout seul. Moi cela s'est terminé juste avant le bureau de jugement, cela m'a coûté 1500 euros » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

Si la médiation est d'abord favorisée, l'UNSA développe une stratégie syndicale fortement axée sur le juridique et n'a pas hésité à soutenir des militants dans leur démarche contentieuse qu'il s'agisse de discrimination ou de harcèlement.

« Nous on dialogue d'abord, mais si on voit que le dossier tient la route et qu'on ne trouve pas de solutions, on peut saisir l'inspecteur du travail et si malgré tout ça, cela ne s'arrange pas, on dit, le seul recours c'est de saisir les tribunaux, c'est pas systématique, c'est le dernier recours. On a 6-7 cas de discrimination pour UNSA, c'est pas que pour des questions d'évolution, là on a un élu qui a été sanctionné deux fois pour des raisons obscures, qui rencontre des difficultés avec sa n+1, il est élu et handicapé, et on cherche à le licencier, là c'est du harcèlement, même si c'est quelque part c'est de la discrimination. C'est nous qui allons décider comment traiter le dossier, on va de plus en plus porter des dossiers tous seuls, on veut évoluer juridiquement et aller défendre les salariés nous-mêmes, cela va être moi avec un autre DS pour avoir aussi un autre point de vue. Cela se passe chez nous, on va faire un choix par rapport au dossier, on a un autre collègue qui est

conseiller PH, et on va être amené à saisir le tribunal si on a un management qui ne fait rien (Mathieu, Délégué syndical UNSA)

D'autres organisations, comme la CGT, ne mentionnent aucun cas de procès pour discrimination, et mettent en avant leur capacité de médiation auprès de la hiérarchie, voire de la Direction des relations sociales directement.

« On a eu des cas de discrimination, on a remonté, on a géré en prenant le dossier et en allant voir la direction. Il y a deux cas de figure. Si le travail n'est pas bien fait ou si le travail est bien fait… Là il n'est pas question que cela perdure, si ce qu'on lui reproche est avéré, on lui dit « mon grand il faut t'améliorer ». On est en train de renégocier un accord, on a demandé d'éclaircir certaines choses et notamment les moyens, c'est bien beau de dire à un manager ceci, mais il faut donner des moyens aux managers. Aux spectacles, on a eu pas mal de dossiers de salariés qui ne sont pas au bon coefficient, ce n'est pas parce qu'ils sont DP, ce n'est pas de la discrimination, on porte des dossiers, c'est une question d'interprétation de la CC, mais pas de dossier de discrimination syndicale au PH. Quand il y a des problèmes, je prends mon bâton de pèlerin, je demande qu'on me donne du concret. Quand on me dit qu'il y a un problème et si ce que je vois est avéré, je vais voir les personnes concernées et je vais voir le RH de l'établissement et on avance sur le dossier. Quand ils ne reconnaissent pas le problème, il est du droit de la personne d'aller au PH faire valoir ses droits » (José, permanent syndical CGT)

La CFDT, pour sa part, fait usage du contentieux, mais sur des dossiers collectifs sur d'autres sujets que celui des discriminations.

« En ce moment ça va, mais il y a deux ans, c'était dur. On avait de gros dossiers en cours, comme celui des temps de trajet. L'entreprise ne rémunérait pas les salariés entre le lieu où les salariés se changent et le moment où ils arrivent sur leur lieu de travail. 35O dossiers, ils ont perdu en cassation, on a négocié. Après on a eu l'affaire des dossiers STIC, des anciens gendarmes qui refilaient des infos sur les candidats au recrutement. Ca a pris 1O ans, on a gagné. L'entreprise a été condamnée lourdement » (Hervé, permanent syndical CGT)

Une procédure est en cours pour entrave à l'exercice régulier des fonctions du mandat de représentant du personnel et à l'exercice du droit de grève pour trois délégués du personnel CFDT ayant été interpellés par la sécurité de l'entreprise et apparemment poussés hors du parc alors qu'ils participaient à une grève en mars 2012. Pour autant, en dehors ce dossier, la CFDT ne semble pas favorable au contentieux.

« J'ai l'impression que dans certains cas, on évite le contentieux, je parle pour la CFDT, les OS servent un peu de tampons, et nous on a peu de dossiers individuels (CNAS), on règle beaucoup de choses en back office. Ce n'était pas le cas avant, maintenant cela se compte sur les doigts des deux mains. On a quelques militants qui sont procéduriers, mais nous on pense que le contentieux c'est un échec, et je pense que beaucoup de militants sont sur cette ligne. Mais on est sur des procédures collectives, le syndicat se constitue comme partie civile. On en a eu pas mal. Là, on a une procédure pour discrimination syndicale qui va être votée au sein du syndicat. Cela concerne 3-4 militants. Il y avait eu de la pression pour empêcher certains militants de faire grève » (Hervé, permanent syndical CFDT)

Selon les avocats qui travaillent avec la CFDT Disney, les contentieux contre Disney sont rares et ce cas d'entrave est allé en justice car il s'agit d'une action au pénal.

« Il y a une pratique du contentieux contre Disney. Mais Disney, c'est pas le pire. Il y a des conflits, mais il y a un dialogue qui est hyper fort aussi. Les conflits sont difficiles, mais il y a un dialogue qui est quand même assez présent. Je n'ai pas tant de contentieux que ça chez Disney. Il y a l'entrave là, où c'est choquant, des mecs, ils faisaient grève, ils se sont fait virer... Maintenant, ce n'est plus négociable. Il y a un inspecteur du travail qui est intervenu et qui a transmis un procès-verbal au Parquet, donc ça y est, on va se constituer partie civile. On ne peut plus faire marche arrière. L'entrave c'est du pénal. C'est une arme nucléaire, le pénal, mais par contre il faut l'utiliser avec parcimonie, comme le nucléaire vraiment. Si on l'utilise, c'est fini, la rupture est

définitive. C'est-à-dire que l'action pénale, après, ne nous appartient plus, même si on négocie le retrait de la plainte, les sociétés le savent très bien, c'est fini, la plainte est lancée et après, ça appartient à l'Etat. L'Etat peut poursuivre et peut mettre en prison, même si vous avez retiré la plainte. C'est fini donc, ce n'est plus négociable, donc ils ont plus aucun intérêt à négocier, c'est fini » (Avocat travaillant pour la CFDT)

Tout projet d'action en justice est d'abord évalué par la fédération qui opte pour une démarche de « contentieux stratégique » (Lejeune, Orianne, 2O14). Aucun dossier traité directement par la CNAS[102] n'a été mentionné.

« Quand vous êtes juriste d'une fédération, d'une structure nationale, en fait, vous vous occupez soit des contentieux nationaux, donc voilà, soit des contentieux médiatiques, type Disney, ça va avoir un retentissement médiatique et donc ça passe par la Fédé, soit des affaires sur lesquelles la structure syndicale, elle, va vouloir donner un retentissement soit médiatique aussi, soit pour faire bouger les lignes du droit. C'est-à-dire que, des fois, on monte un contentieux, le job est trouvé, la bonne entreprise dans le bon secteur pour faire le contentieux parfait qu'on va amener jusqu'à la Cour de Cassation pour avoir une belle décision de la Cour de Cassation qui va modifier du jour au lendemain l'état du doit sur cette question-là » (Ancien juriste, fédération des Services CFDT)

Certains militants CFDT ont parfois entamé des démarches judiciaires sans le soutien de leur organisation, ou pensent à le faire, à l'image d'Hélène, qui a longtemps subi la discrimination et commence à trouver cela anormal.

Hélène : militante engagée, prête à faire reconnaître ses droits

Fille de militants, ayant vécu dans différents pays dont les Etats-Unis, Hélène est entrée chez Disney en 1992, le lendemain de l'ouverture du parc. Peintre plasticienne, elle avait travaillé dans différents cabinets d'architecture avant de s'orienter vers la décoration. Au départ embauchée en CDD pour 6 mois, elle commence au « merchandizing » en tant que décoratrice dans les boutiques. Promue cheffe d'équipe, elle signe un CDI. « *J'ai aimé le produit Disney, parce que j'ai vécu aux Etats-Unis, j'ai eu mon Bac aux Etats-Unis, c'est vrai que le modèle américain, je connaissais, j'aime bien, et Disney, le fait de retrouver ce modèle américain en France, moi je me sentais bien* ». Elle décide ensuite de passer dans les services techniques. Elle commence « *peintre déco* » et « *ensuite, j'ai basculé vers la peinture plus spécifique qui est vraiment la petite peinture, la petite déco fine, la feuille d'or, donc ce que j'aime bien* ». Elle est approchée par la CFDT « *parce que, dans les services techniques, il n'y avait pas de femmes qui s'impliquaient...* ». Elle est élue en 1996. Alors qu'elle a connu une évolution quand elle travaillait dans les boutiques « *une fois arrivée à la maintenance, je me suis retrouvée avec des collègues sans diplôme qui avaient tout appris sur le tas. Je me suis retrouvée avec ces collègues-là qui étaient mieux payés que moi, à travail égal et à ancienneté égale dans l'entreprise et dans le métier* ». Avec sa collègue, elles sont deux femmes sur 12 personnes. « *Ma collègue femme, c'était différent parce qu'elle, elle n'était pas syndicaliste, elle venait d'arriver, elle avait pris pas mal de congés, que ce soit congé parental… et puis elle venait des hôtels, donc elle avait tout appris sur le tas. Elle était moins bien payée, elle*

[102] Créée en 1973, la Caisse nationale d'action syndicale (Cnas) avait été conçue, à l'époque, pour apporter une aide financière aux adhérents en cas de grève, pour soutenir les syndicats en matière juridique et pour défendre les militants victimes de répression patronale dans leur entreprise. Congrès après congrès, ses missions se sont élargies. En 1998, les syndicats avaient voté la création d'une assurance professionnelle pour couvrir les adhérents dans l'exercice de leur emploi et le financement d'actions syndicales innovantes. À partir du 1er janvier 2015, la Cnas accompagnera les syndicats qui le souhaitent à constituer leur dossier juridique ; les démarches de conciliations seront prises en charge financièrement et le niveau d'indemnisation des adhérents en cas de grève sera doublé.

avait beaucoup moins d'ancienneté aussi. A un moment, j'ai dû me battre pour elle aussi pour qu'elle rattrape un peu les autres ». Elles sont les moins bien payées du service. « *On remarque que les femmes sont discriminées dans les métiers techniques* ».

Professionnellement, elle réussit à changer de poste, mais n'a aucune évolution salariale. Quelquefois, elle a une augmentation, mais « *le minima, ce qu'on donne à tout le monde, mais pas de vraie évolution, sans qu'on ne me reproche quoi que ce soit… On me dit « vous savez, l'enveloppe était très moyenne ou l'enveloppe était, pour reprendre leur expression, était maigre, donc il a fallu qu'on fasse un choix cette année, c'était pas toi, mais t'inquiète pas, l'année prochaine...* ». Elle « *stagne* », mais s'en accommode car « *à chaque fois que j'ai voulu changer, j'ai changé, sans vrai changement de salaire, mais moi ce qui m'importait, ce qui m'importe encore aujourd'hui c'est le travail que je fais, du moment que je suis épanouie, bon, il y a un salaire qui va avec, hein, s'il n'y a pas de progression, s'il n'y a pas de vraie évolution de salaire alors que j'ai une petite évolution de carrière, je m'en suis toujours contentée. Je m'en contente* ». Et puis, « *je me dis: il y a autre chose que le salaire. Pour ne rien vous cacher, je suis à 2 300 bruts, donc ça va, c'est un salaire moyen, je me dis: il y a pire* ». Pendant 10 ans, elle n'a pas de vraie évolution. Elle devient déléguée syndicale en 2008.

Elle interpelle alors la direction des relations sociales qui ne lui répond pas. Elle songe à porter plainte et en parle avec la responsable CFDT de l'époque. « *Elle m'a dit: « oui, on met en stand-by, je vais voir, il y a des choses en cours, on verra ». Bon, c'est vrai qu'à la CFDT, on est un peu attentistes, sur ce plan là, on n'aime pas faire de vagues* ». Elle est ensuite élue au comité d'entreprise en 2010. Elle devient permanente syndicale pour la première fois. La tâche est rude car les finances du comité d'entreprise sont en mauvais état, les salariés du comité ont du mal à accepter son autorité. Après 4 ans aux manettes et dans la perspective des prochaines élections, elle envisage sa réintégration. Ce qui est prévu par le règlement intérieur est qu'elle retourne dans un poste avec le même coefficient (et le même salaire). Heureusement pour elle, elle avait déjà le niveau de salaire attribué aux secrétaires de comité d'entreprise avant de prendre le mandat et ne risque donc pas de perdre en salaire au moment de sa réintégration, contrairement à certains de ses prédécesseurs. « *A chaque sortie de mandat, il a fallu que l'organisation syndicale aille négocier pour qu'ils maintiennent le salaire qu'ils avaient eu au Comité d'entreprise. Enfin, à un moment, c'est honteux quoi* ».

Pour elle, le problème ne se pose pas, « m*ais, il n'y a aucune reconnaissance prévue* ». Cette fois Hélène a décidé de « *se bouger un peu* ». Je me suis dit « *réveille-toi! Parce que le Comité d'entreprise, je l'ai géré pendant 4 ans, avec des hauts et des bas. Tu gères des cadres, des assimilés cadres et aujourd'hui, te retrouver avec un coefficient agent de maîtrise… Là, je pense que j'entamerai quelque chose... alors avec la bénédiction du syndicat ou pas* ». Elle a décidé de demander une reconnaissance de son parcours et en a discuté un peu avec la Direction des relations sociales. « *J'en ai discuté avec eux, j'ai la cinquantaine aussi, donc plus tout jeune, je ne me vois pas à 4 pattes peindre les chevaux aussi tout le temps. Ils m'ont dit : « ben, écoute, pour postuler, déjà il me faut une évaluation... mais je ne peux pas la faire parce que je suis pas ta supérieure hiérarchique ». Mon chef d'établissement ne peut pas non plus. Comment voulez-vous que je postule en interne? Donc je saisirai l'inspecteur du travail* ».

Hélène envisage donc de retourner dans les services techniques, mais elle pense aussi qu'elle sera amenée à faire au minimum 50% de syndicalisme « *parce que les compétences acquises, je ne me vois pas priver mon organisation de tout cela aussi. Il ne faut pas être égoïste aussi et dire « bon ben je vais prendre ma petite reconnaissance, je vais aller m'asseoir dans un bureau, non ! Si j'ai acquis tout ça, c'est parce que j'avais une étiquette syndicale, c'est grâce au syndicat, et puis c'est un collectif aussi* ». Ses enfants sont grands, il lui reste 10 ans à travailler, elle veut « *que ça soit que du bonheur, je veux pouvoir m'éclater, faire des choses qui me plaisent, surtout du social, voilà!* ». Mais elle veut « *faire jurisprudence* », « *qu'on me mette au bon coefficient, qu'on reconnaisse qu'une secrétaire de Comité d'entreprise acquiert quelque chose au bout de 4 ans* ». Et puis « *je suis la première femme, donc, pardon, je me dois aussi de préparer le terrain pour d'éventuelles autres femmes* »

Quand les organisations syndicales engagent une démarche juridique, il n'est pas rare que la Direction des ressources humaines intervienne directement pour trouver un compromis.

> *« J'ai fait appel à un avocat sur Paris, cela a duré longtemps, avec la saisine de l'inspecteur et le procès, c'est la DRH qui a tranché. Il y a des contentieux, pas tous les jours, mais il y a en a eu récemment. On a vu l'inspecteur sur un cas il n'y a pas longtemps, on a trouvé un compromis, il nous a été de bon conseil, on a pas eu à aller au prud'hommes »* (Mathieu, Délégué syndical UNSA)

La mise en place de la cellule I.D.E.M est d'ailleurs perçue comme un moyen trouvé par la Direction pour contourner l'action des syndicats et détourner les salariés de la voie syndicale (même si en théorie les deux types de recours sont possibles, l'un après l'autre).

> *« Quand on a voulu un accord diversité, ils ont été voir Dounia Bouzar pour créer un groupe diversité, on l'a contesté, ils ont entubé tout le monde. Ils ont créé une section diversité avec la RH, ils ont pris des salariés qu'ils ont formés pour recevoir les plaintes des salariés et les traiter et contourner les syndicats »* (Lalia, déléguée syndicale CFDT)

> *« Il ne se passe pas grand-chose dans IDEM, on a des comptes rendus. Cela perdure, c'est un substitut de ce qu'on peut faire nous. On nous dit que c'est soit par les OS soit par cette cellule, mais pas les deux. Après, les données du dossier sont détruites, on trouve une solution à l'amiable. C'était une façon d'innover, ils ont plein de labels. De l'extérieur, on se dit que ça se passe bien avec les OS, il y a certains représentants du personnel qui siègent dans la cellule… Cela me pose problème. La solution trouvée par la cellule éteint le problème, même si vous avez été harcelé pendant des années, on ne donne pas le dossier au salarié s'il veut aller au tribunal »* (Dominique, délégué syndical CFDT)

Apparemment la direction aurait fait un bilan des évolutions de carrières des syndicalistes, mais cela n'aurait manifestement pas changé grand-chose pour le moment, si ce n'est que la CFDT se serait rendu compte que ses militants étaient particulièrement pénalisés :

> *« Nous, nous sommes les derniers, on a fait un bilan et nous sommes les derniers. Je pense qu'une organisation comme la CFE-CGC n'a aucun mal à progresser, une organisation même comme la CFTC a eu moins de mal que nous à progresser. Nous sommes ceux qui progressent le moins. L'UNSA a mieux progressé que nous. Nous sommes les derniers. Quand on prend organisation par organisation, la CFDT, ça c'est un bilan de la direction, c'est même pas nous, la CFDT, c'est là où il y a le moins d'évolution. Ils ont fait ça, il y a deux ans. On l'avait demandé en suivi d'accord »* (Hélène, permanente syndicale CFDT)

5. Et la question de la reconnaissance des compétences syndicales ?

Chez Disney, la question de la valorisation des acquis de l'expérience syndicale semble faire l'objet d'un malentendu assez marqué entre la direction et les organisations syndicales. La direction qui n'a pas accepté de nous voir a engagé l'Institut Supérieur du Travail, cabinet conseil dirigé par Bernard Vivier, qui a produit un rapport auquel nous avons eu accès et qui mentionne explicitement que « *l'entreprise a exprimé le besoin de déployer un dialogue social de qualité, notamment par le renforcement des compétences et des capacités des représentants du personnel* » (extrait du rapport, p.3, 2013). Le rapport fait non pas référence à la loi de 2008, mais à celle de juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi « *qui donne à l'ensemble des parties prenantes la possibilité d'évoquer les besoins de transformation de l'entreprise qui vont s'accroître de manière significative dans les cinq prochaines années* ». Il est fait ensuite référence à la « *lourde crise en France, à la perte de compétitivité et à une augmentation du chômage* », sans que l'on sache comment cela affecte Disney. Le rapport indique ensuite, « qu'*il est donc indispensable que les entreprises et les partenaires sociaux puissent anticiper ces changements notoires afin de mieux gérer l'évolution des compétences des salariés et d'éventuelles mobilités* (…) ce qui *« nécessite une refonte en profondeur des postures respectives traditionnelles des parties prenantes, direction, managers et institutions représentatives du personnel* » (…) « *La complexité des sujets abordés lors des négociations d'entreprise demande une montée en compétence accrue de la pratique des relations sociales, tant du côté de la direction que de la part des organisations syndicales* ». Comme d'autres entreprises rencontrées dans le cadre de la formation Sciences-Po Dialogues, la perspective envisagée est moins celle d'une reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale que la formation des élus pour améliorer le dialogue social. L'objectif ainsi formulé par l'IST est de « *faire évoluer les mentalités des organisations syndicales restées sur une logique revendicative en terme salarial ou de « toujours plus », qui doivent intégrer de nouvelles logiques en écho aux attentes nouvelles des salariés de l'entreprise.* »

Rappelons que cette démarche de diagnostic se situe à une période où le dialogue social semblait particulièrement tendu dans l'entreprise, avec une grève suivie au moment des 20 ans du parc en 2012.

> « On fait une intersyndicale il y a deux ans, c'était devenu impossible de négocier, il y a avait plus de dialogue, et on a arrêté de venir en négociations, 4 organisations. On a sollicité le PDG. Il nous a reçu tous et il s'est engagé à retravailler sur les points qui n'allaient pas » (Mathieu, délégué syndical UNSA)

Le travail de l'IST a donc consisté à engager une démarche « *d'évaluation des compétences des élus* » (un questionnaire que les élus remplissent et des entretiens collectifs), autour de trois compétences répertoriées :
- économie – social / négociation avec dans l'idée d'aider les OS à négocier sur des thèmes de plus en plus variés et « *d'apprécier avec plus d'objectivité les avantages dont les salariés bénéficient par rapport à d'autres entreprises* ».
- marche de l'entreprise : déterminer le niveau de connaissances et de compréhension des membres du comité par rapport à leur rôle économique, financier et social, notamment pour ce qui concerne le trésorier et secrétaire « *mieux appréhender leur mode de fonctionnement en mesurant l'écart entre ce qu'ils font et ce qu'ils devraient faire…* »
- santé – sécurité.

Plus de 60 élus ou désignés ont été rencontrés individuellement ou collectivement. Le constat le plus explosif de ce rapport est « *le faible niveau des représentants du personnel aux missions et pouvoir pourtant larges* », avec un article dans Le Parisien, qualifiant presque les

élus « d'analphabètes ». La réception du rapport a donc été très mauvaise chez les militants, certains ayant refusé d'y participer car la démarche était « biaisée ». Toutes les organisations considèrent donc que cette démarche ne répond pas à l'objectif de valorisation des compétences et donne une image désastreuse des syndicats

> *« J'avais pris un RV avec la DRH pour qu'un de nos secrétaires régionaux présente ce qu'est la gestion prévisionnelle des emplois. Si on veut de véritables acteurs, il faut mettre des moyens, si on veut des élus à la hauteur, il faut reconnaître le parcours des militants. Un militant a aussi le droit de vouloir penser son parcours professionnel, c'est pas incompatible. On peut arrêter son mandat, aujourd'hui il n'y a pas de plus-value. On nous reproche d'avoir des mandats, du coup on se retrouve qu'avec des personnes qui sont là pour régler leur compte avec l'entreprise, quel est le bénéfice pour l'entreprise et pour nous ? On est venu le rencontrer, on lui a expliqué la vue de la CFDT, il a repris ce qu'elle lui a dit, mais ne l'a pas mis à bon escient, il s'en sert pour dorer l'image de Disney, « on prône le dialogue social et le parcours syndical ». Ils ont entendu la demande, mais ils l'ont détournée. On ne leur demande pas de nous former. On a des structures pour nous former. Un syndicaliste n'a pas besoin d'un bac+6, ils ont fait une évaluation des élus… Nous c'est la reconnaissance du parcours militant, on ne veut pas que la direction nous forme à être expert des chiffres présentés…. Quand ils nous ont fait la restitution de l'étude, j'ai été offusqué. Ce n'est pas ce que l'on avait demandé. Ils nous font des propositions d'alphabétisation, ils nous ont tous mis dans le même panier. Il y a des élus qui ne savent pas lire et écrire, mais c'est une minorité. Après certains n'ont pas une maîtrise de la langue française, mais ce n'est pas à l'employeur d'avoir un regard sur la composition des listes. On attend les dates pour reparler de cette enquête. Ils veulent prendre en charge des formations* » (Lalia, déléguée syndicale CFDT)

> *« La partie IST, c'était des modules qui devaient permettre de comprendre les difficultés du dialogue social, mais cela n'a pas répondu à nos attentes. Beaucoup de représentants ont été blessés par rapport à ce qui sort dans la Presse, mais la difficulté de notre tâche n'a pas été appréciée. C'est un coup d'épée dans l'eau…. Ils vont aussi mettre en place des formations. On a un parcours que s'appelle talent school, il y a un module « relations sociales », j'ai eu des retours, en fait c'est plutôt du contrôle de l'activité du RP, le chef d'équipe doit se tenir au courant de son activité » (Mathieu, délégué syndical UNSA).*

Le rapport n'est pas tendre non plus avec la direction, relayant certains propos des organisations syndicales sur le fait qu'il faut changer les mentalités « côté direction » : les informations ne sont pas toujours diffusées en temps et en heure, les délais de négociation sont raccourcis, il y a trop de réunions, très peu de choses à négocier, et de nombreux problèmes d'application des accords dans les 12 établissements, lourdeur du travail en CE (un seul CE pour 15000 salariés) et aussi un problème de reconnaissance par les managers qui conduirait à une « *aigreur* » chez les syndicalistes. « *Les représentants du personnel sont mis dans un inconfort qui ne permet pas d'évoluer professionnellement* »… « *pourquoi certaines organisations sont systématiquement privilégiées professionnellement par rapport à d'autres ?* ».

Le rapport souligne aussi les difficultés du fonctionnement intersyndical (insultes, surenchère qui ne seraient pas « modérées » par la Direction en CE), encore amplifiées à l'approche des élections. L'IST en conclut à un besoin de formation des élus et à une meilleure reconnaissance de leur rôle, qui pourrait passer par « évaluation de leurs compétences » et par une démarche de « *professionnalisation* » des partenaires sociaux, au travers d'une offre de formation sur tous les mandats.

Aucune suite précise ne semble avoir été donnée à ce rapport. La renégociation sur l'accord de rénovation sociale s'est achevée en septembre 2014 sur un échec. Un courrier de la CFDT en date du 1er octobre 2014 à la Direction des relations sociales indique que le texte n'est pas suffisant et souhaite « *un engagement écrit sur une réouverture à l'issue des élections des négociations sur les compétences qu'acquiert un représentant du personnel pendant son*

mandat, son évolution pendant et après son mandat ». La CFDT indique que la date de 2016 pour la réouverture de « *négociations spécifiques pour permettre aux partenaires sociaux de poursuivre leurs travaux sur la qualité du dialogue social* » lui paraît assez « *tardif* ». Si la CFDT semble aujourd'hui assez mobilisée sur ce sujet, sans doute grâce à l'action d'Hélène, la question de la réintégration des élus et donc d'une éventuelle reconnaissance de leurs acquis syndicaux ne semble pas s'être posée, soit parce que les militants avec des « gros mandats » ou permanents sont restés en poste jusqu'à leur départ en retraite soit parce qu'ils ont quitté l'entreprise parfois pour continuer leur carrière syndicale ou politique.

Conclusion

Cette monographie est particulièrement intéressante car elle permet de saisir « en creux » les difficultés de la mobilisation du droit anti-discriminatoire dans un contexte de relations sociales à caractère paternaliste où le fait syndical peine à être reconnu (notamment par la hiérarchie intermédiaire) et où le système de gestion du personnel rend particulièrement difficile l'identification de situations (comparables) de discrimination. Rares sont donc les syndicalistes qui ont mobilisé les tribunaux. Les rares plaintes ont été portées par des hommes techniciens avec l'ancienneté et l'espace professionnel de comparaison nécessaires pour apporter la preuve de leur discrimination. Surtout, salariés stables (et protégés) dans un univers de précarité, les syndicalistes interviewés semblent avoir du mal à se considérer comme défavorisés et à faire valoir leurs droits individuels à une carrière salariale évolutive.

Très absorbés par leur immense tâche de représentation et par le souci de maintenir un dialogue avec la Direction, mais aussi préoccupés par le maintien de leur emploi et de leurs conditions de travail, la plupart des militants issus des « gros » syndicats représentatifs optent pour la voie de la médiation ou de la négociation collective.

Pour certains syndicalistes, le recours au contentieux semble même entrer en conflit avec la définition même de l'action syndicale plutôt définie sous l'angle du compromis et du partenariat, mais aussi avec une « culture de gestion des conflits » plutôt informelle (Hoffman, 2003). Cette informalité assez étonnante pour une entreprise de cette taille, n'empêche pas certains usages stratégiques du droit en matière de recours collectif, mais il semble que le caractère individuel du droit anti-discriminatoire soit perçu comme secondaire (voir un peu honteux) dans une entreprise où les conditions de travail et d'emploi sont si précaires. Ce constat aurait peut-être été un peu différent si nous avions interviewé davantage de délégués du personnel qui sont aux premières loges pour juger et subir la difficulté des relations de travail quotidiennes de même que la stigmatisation souvent associée au fait d'être représentant du personnel.

VI. Promotions et répressions syndicales à La Poste. Un dialogue social sous contrainte ?

Le droit syndical à La Poste ne présente pas aujourd'hui un caractère stabilisé. Depuis sa sortie du modèle de l'administration publique au début des années 1990, cette entreprise n'a cessé de se transformer, et de faire évoluer sa régulation interne. Celle-ci est complexe car à cheval sur deux types de dispositifs, public pour ses agents dotés d'un statut de fonctionnaire, et qui représentent encore près de la moitié de ses effectifs, et conventionnel pour ses salariés contractuels de droit privé. Elle l'est aussi du fait de son caractère hybride. La Poste a en effet introduit certaines instances de représentation du personnel (CHSCT) qui, malgré qu'elles soient de droit commun, n'en concernent pas moins l'ensemble des salariés du groupe, fonctionnaires compris. Elle l'est enfin suite à l'abrogation par le Conseil d'Etat en 2009 de l'accord collectif de 2006 qui listait toutes les dispositions relatives à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise, créant une situation d'entre-deux juridique, source de tensions et de contentieux. Mais le droit syndical n'est pas uniquement une affaire de règles et de dispositifs mais aussi d'usages et de pratiques. Ceux-ci s'intègrent dans des cadres, eux-mêmes évolutifs, déterminés par une pluralité de contextes (politiques, économiques, sociaux, culturels), au sein desquels ils se sont parfois imposés à la suite de rapports de force. Tous ces changements n'intervenant pas au même rythme, des distorsions peuvent ainsi apparaître entres les pratiques et les textes et donner lieu à des conflits de règles (Groux, 1996), comme c'est en partie le cas aujourd'hui dans cette entreprise.

La négociation en 2009 d'un accord collectif qui favorise l'évolution professionnelle des permanents syndicaux, dans le sillage des dispositifs de reconnaissance de la carrière syndicale et des contraintes légales qui obligent les entreprises à s'y adapter (Chappe & al., 2014), s'inscrit le contexte brossé ci-dessus, et le subit en partie. A La Poste, où la densité syndicale est historiquement importante (Siwek-Pouydesseau, 1989), même si les forces syndicales y connaissent le même reflux qu'ailleurs, un tel accord a pour objectif de faciliter le processus d'accès des syndicalistes aux dispositifs de promotion ouverts à l'ensemble des postiers. Surtout, dans cette entreprise où la « conscience du droit » (Pélisse, 2005) reste marquée par la prégnance du droit administratif, symbolisée en matière d'évolution professionnelle par la place traditionnellement forte accordée aux concours, il vise à leur substituer le principe de démarches plus individualisées et à accorder désormais une plus large place au processus d'acquisition et d'évaluation des compétences à partir de référentiels dédiés. Cela, dans un contexte marqué par ailleurs par une décrue des volumes globaux de promotion à l'échelle du groupe. Quel est le succès de ces dispositifs auprès des syndicalistes ? Et quel(s) type(s) de syndicalistes concernent-ils ?

Nous verrons dans cette monographie que cette substitution d'un système par un autre n'est que partielle, les deux systèmes de promotion continuant de coexister à La Poste. En effet, celui fondé sur « le développement des compétences » n'a pas totalement condamné « le tableau d'avancement de grade» et la « liste d'aptitudes » qui existent de longue date. D'autant que les organisations syndicales ne les considèrent pas de la même manière. Ils privilégient à titre collectif l'un ou l'autre, et peuvent avoir à leur égard une position décidée, plus ambiguë voire totalement opposée, selon que ces dispositifs cadrent ou non avec leurs propres principes de fonctionnement, les valeurs qu'elles entendent défendre et leurs perceptions parfois différenciées de l'exercice de l'activité syndicale. S'opposent ainsi, schématiquement, deux conceptions en matière de valorisation du travail syndical : l'une qui fonde l'égalité de traitement sur l'acceptation de principes de différenciation, tels qu'ils s'inscrivent par exemple dans les procédures d'évaluation des compétences acquises dans le

cadre du travail syndical ; l'autre qui s'y montre plutôt hostile, au nom de l'autonomie de l'organisation syndicale et de ses membres par rapport à l'entreprise, et d'une conception plus collective et moins différenciatrice de l'accès à la promotion (Barnier & Clerc, 2014).

Cette monographie comportera deux volets, à la fois liés et distincts. La première partie portera sur ce processus de reconnaissance de la carrière syndicale à La Poste, tel que l'on a commencé à l'évoquer. C'est donc le volet « discrimination syndicale »[103] qui sera surtout abordé *via* l'examen des procédures de prévention et/ou de réparation mais aussi de facilitation de la promotion syndicale mises en place dans cette entreprise. La deuxième partie sera par contre consacrée au volet « répression » avec une focale particulière mise sur SUD-PTT (Solidaires, Unitaires, Démocratiques) aux PTT. Pour deux raisons. D'une part, parce que cette organisation mène depuis plusieurs années une campagne contre la répression syndicale, à La Poste comme à Orange ; répression dont elle se dit particulièrement victime et qu'elle relie à son opposition marquée aux processus de réorganisations successifs engagés par les deux entreprises depuis les années 1990. Concernant plus spécifiquement La Poste, un fil conducteur guidera notre propos : celui de savoir si cette entreprise peut se montrer (globalement) généreuse en droit syndical et adopter en même temps une politique ou une stratégie répressive à l'égard des organisations représentatives, et en particulier à l'égard des plus combatives. Plus précisément, nous nous demanderons si la confrontation qui oppose actuellement La Poste à ses syndicats « contestataires » n'a pas un autre enjeu que celui des réorganisations de l'entreprise (au plan de leur le contenu, de leur rythme et de leurs méthodes), à savoir la redéfinition du « dialogue social » interne, en voie de négociation. La seconde raison est que cette réflexion sur la thématique de la discrimination et de la répression syndicale, en croise une autre, menée depuis plusieurs années sur les syndicats SUD, dont SUD-PTT. Un certain nombre d'éléments d'informations et de connaissances recueillis dans le cadre d'enquêtes successives portant sur ce dernier (Denis, 2001, 2003, 2011) seront ainsi mobilisés dans le cadre de cette monographie. S'intéresser exclusivement à SUD-PTT dans cette deuxième partie n'a donc pas d'autre signification qu'un intérêt d'étude spécifique accordée à cette organisation (et non à toutes les organisations syndicales de La Poste).

[103] Compte tenu de la polysémie des termes de discrimination et de répression syndicales, voici le sens que nous leur octroierons dans ce texte. Par discrimination, nous entendons toutes différences de traitement entre salariés « comparables » ; par « répression », toutes formes de sanctions, menaces ou intimidations (Debrégéas, Pénissat, 2013). Par ailleurs, les pratiques de discrimination et de répression sont polymorphes et peuvent se matérialiser par des actes individuels (à l'initiative et à l'encontre d'un individu) et collectifs (à l'initiative et à l'encontre d'une organisation). Ces pratiques peuvent être formalisées ou non, localisées ou institutionnalisées.

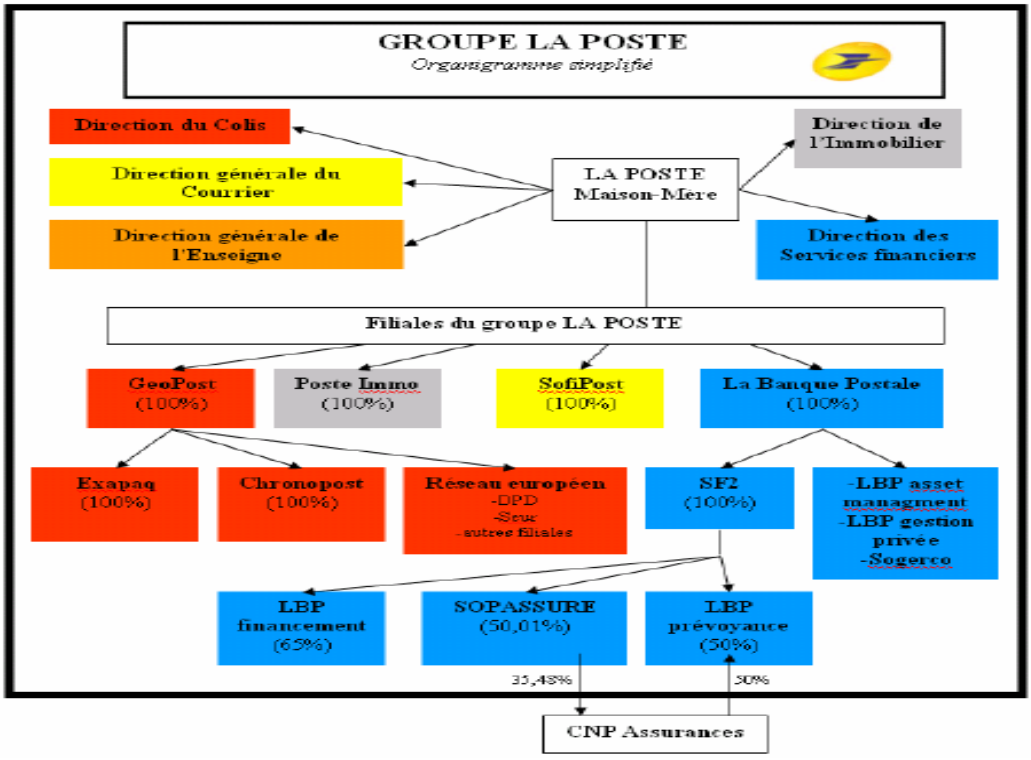
Encadré 1. Sources et données de l'enquête

Cette monographie porte sur le groupe La Poste et non sur ses filiales. Elle repose, pour la première partie, sur un travail d'analyse des principaux accords collectifs négociés sur le droit syndical (2006) et l'évolution professionnelle des permanents syndicaux (2009), des documents émanant de l'entreprise (Bilan Social), de la Cour des comptes et de la Direction Générale du Travail, des décisions du Conseil d'Etat, ainsi que les documents syndicaux (CGT, CFDT, SUD-PTT) liés à cette thématique. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des représentants fédéraux de chacune de ces organisations ainsi qu'avec un des responsables des ressources humaines au siège de l'entreprise. Concernant la seconde partie consacrée plus spécifiquement à SUD-PTT, plusieurs supports ont été utilisés : la documentation interne à l'organisation (Rapport d'activité, tracts, communiqués de presse, lettres à l'employeur, notes internes) ainsi que des jugements de justice (Tribunal de Grande Instance, Cour d'appel Tribunal administratif, Prudhommes) ; les résultats d'une enquête par questionnaire mené auprès des délégués participant au 9ème congrès de l'organisation à Fréjus en 2012 ; et plus d'une dizaine d'entretiens menés avec des secrétaires fédéraux ou de simples militants

1. Une reconnaissance professionnelle des permanents entre deux modèles (public/privé)

La Poste est un groupe multimétiers qui se partage entre trois activités principales : le courrier, le colis et les services financiers. Ces activités sont soit directement exercées par la maison mère, soit confiées à des filiales (*cf.* tableau 1). Son évolution institutionnelle et statutaire depuis la transformation des P&T, administration d'Etat, en deux établissements distincts, La Poste et France Télécom (devenue Orange), est bien connue. Votée au parlement, la loi du 2 juillet 1990 fait évoluer le statut de La Poste en lui attribuant la personnalité morale de droit public en vue de la préparer à l'ouverture de la concurrence. Les années 1990, avec la publication en 1992 du *Livre vert* par la Commission Européenne visant à définir à l'échelon de celle-ci un service postal universel, et la définition en 1997 par le Parlement Européen d'un service universel postal, en constituent les principales étapes. Une étape supplémentaire (dans le sens de l'uniformisation de La Poste française aux directives européennes) est franchie le 9 février 2010 avec la transformation de l'entreprise en société anonyme à capitaux publics, et la désignation de La Poste comme prestataire du service universel postal en France pour une durée de quinze ans. Cette évolution institutionnelle de La Poste française s'effectue dans un double contexte qui la détermine en grande partie : l'ouverture à la concurrence et la libéralisation des services postaux à l'échelon européen ; le poids de la contrainte économique qui pèse en particulier sur l'activité courrier qui est la principale activité du groupe (47,4% du CA du groupe en 2013 – chiffre La Poste) mais qui est en continuelle diminution (Observatoire des activités postales, 2013), conduisant la Cour des comptes à parler de « perspectives d'effondrement durable des activités du courrier » compte tenu du bouleversement généré par le développement d'internet et la dématérialisation numérique (Cour des Comptes, 2010).

Tableau 1 : Organigramme simplifié du groupe La Poste



Une entreprise sous le poids des réorganisations stratégiques et managériales

Parmi les principaux éléments retenus pour caractériser l'identité de l'entreprise (outre son chiffre d'affaires qui fait de La Poste l'une des plus importantes entreprises françaises : 22 084 millions d'euros en 2013), deux ressortent particulièrement qui constituent, en outre, deux des principaux défis économiques et sociaux auxquels est confronté l'entreprise depuis ces dernières années. Le premier concerne sa taille mesurée par ses effectifs. En 2013, le Groupe La Poste employait 238 699 personnes (chiffre : Bilan social, 2013). Ce chiffre cache plusieurs évolutions :

- une diminution importante puisque l'entreprise a perdu 24% de ses effectifs entre 2004 et 2011, passant de 323 000 salariés à 246 000, principalement par non-remplacement des départs à la retraite. Cette réduction, menée dans le cadre ou en parallèle de plans stratégiques, organisationnels et managériaux visant à améliorer la productivité de l'entreprise et de ses salariés, n'a pas été sans conséquence sur ces derniers en termes d'intensification et de dégradation des conditions de travail. Malgré la résolution prise par la direction de La Poste en 2012 de desserrer l'étau de l'emploi, suite aux diagnostics et recommandations de la commission Kaspar[104], celui-ci continue

[104] Rappelons que la commission du Grand Dialogue de La Poste présidée par Jean Kaspar a été constituée suite au suicide de deux postiers en 2012 dans un contexte marquée par les restructurations de l'entreprise évoquée ci-dessus et la « crise des suicides » à France Télécom. Elle donnera lieu à un rapport proposant un diagnostic de l'existant – sur le plan des stratégies économiques suivies et de leurs conséquences sociales - et un certain

néanmoins de diminuer, comme en atteste le tableau 2 (malgré une croissance du nombre de recrutements en 2013) ;

Tableau 2 : Effectifs total de La Poste au 31 décembre 2013

En personnes physiques

	2011	2012	2013
Cadres supérieurs (classe IV)	17 700	18 386	18 858
Cadres (classe III)	34 420	34 566	34 355
Maîtrise et exécution (classes II et I)	193 937	190 220	185 486
TOTAL	**246 057**	**243 172**	**238 699**

- cette diminution touche néanmoins différemment les postiers puisque ce sont essentiellement les catégories Maîtrise et Exécution qui se réduisent (via la concentration et la mécanisation des centres de tri, la rationalisation du réseau postal, la sécabilité des tournées, la filialisation et l'externalisation à des entreprises sous-traitantes, etc.) alors que le nombre de cadres reste stable et celui des cadres supérieurs augmente. Si cela ne modifie qu'à la marge la distribution des catégories d'emploi dans l'entreprise, cela montre que celle-ci quitte le modèle « de l'entreprise de service à base de main d'œuvre » pour entrer dans celui de « l'entreprise industrielle capitalistique » (Zarifian, 2005 : 65) ;
- elle vise également essentiellement les fonctionnaires qui reculent au profit des salariés à contrat de droit privé, qu'ils soient en CDI ou en CDD (*cf.* tableau 3).

Tableau 3 : Répartition des effectifs par sexe et par statut

	2011			2012			2013		
	Fonctionnaires	CDD [1]	CDI [2]	Fonctionnaires	CDD [1]	CDI [2]	Fonctionnaires	CDD [1]	CDI [2]
Femmes	55 086	7 492	62 977	53 283	7 737	63 417	50 888	7 807	64 175
Hommes	72 753	8 278	39 471	69 210	8 754	40 771	64 603	9 105	42 121
Ensemble	**127 839**	**15 770**	**102 448**	**122 493**	**16 491**	**104 188**	115 491	16 912	106 296

Le second trait caractérisant La Poste est qu'il s'agit d'une entreprise de réseau, voire de double réseau. Le premier, le plus évident, est celui composé par les points de contacts offerts par l'entreprise sur l'ensemble du territoire national et qui constitue l'une des quatre missions incombant à La Poste dans son contrat de service public (le service universel du courrier et colis, l'accessibilité bancaire, la contribution à l'aménagement du territoire et la distribution de la presse). La publicité effectuée par l'entreprise depuis des années sur ses 17000 points de contacts répartis sur toute la France ne saurait cacher qu'il y a là, pour elle, un enjeu contradictoire : une norme à laquelle elle dit se tenir, en même temps qu'une charge qui handicaperait sa compétitivité (Cour des comptes, 2010). Sans entrer dans le débat, constatons simplement que « la notion de point de contact » est en train de se modifier : « elle désigne et désignera de moins en moins des bureaux de poste, au sens rigoureux du terme » (Zarifian,

---

nombre de préconisations en matière « d'amélioration du bien-être au travail », mais sans proposer de stratégies alternatives à celles suivies par La Poste.

2005 : 57)[105]. Le second réseau est d'ordre logistique, et renvoie au système de transport, de tri et de distribution du courrier et des colis acheminés par La Poste.

Le changement de statut de La Poste au début des années 1990 s'est accompagné d'un mouvement de réorganisation interne visant à l'éloigner du modèle administratif centralisé et pyramidal incarné jusqu'alors. Ce mouvement a pris une triple forme : une réorganisation territoriale, une séparation par métiers et une structuration en groupe (Damesin, 2002). Aujourd'hui, La Poste est découpé en cinq métiers : courrier, colis, services financiers, enseigne (bureaux de poste) et supports et structures. Chacun d'eux est doté d'une direction et de toutes les fonctions support existant classiquement dans les entreprises[106]. A cette première division s'en ajoute une seconde, territoriale, puisque chaque métier est décomposé en « niveau opérationnel de déconcentration » (NOD), dont le périmètre varie de plusieurs départements à plusieurs régions. Ces niveaux disposent à la fois d'une pleine autonomie en matière de gestion des personnels et en matière financière ainsi que de l'ensemble des organes consultatifs : CAP, CCP, CT, CHSCT (DGT, 2011). Enfin, troisième niveau, La Poste est constituée en groupe (maison mère) autour duquel gravitent un certain nombre de filiales adossées aux trois activités principales assurées par celle-ci (*cf*. tableau 1).

Les modifications de toute nature engagées par La Poste depuis un quart de siècle ont généré, par ricochets, d'importantes transformations sur le plan de la gestion des personnels et du système interne de relations professionnelles, qui va lui-même suivre la voie de la déconcentration horizontale (par métiers) et verticale (NOD) ainsi que des réactions contrastées de la part des organisations de fonctionnaires. Il est impossible de retracer ici ce double mouvement dans le détail (Damesin, 2002 ; Siwek-Pouydesseau, 1993 & 1995). Contentons-nous simplement d'évoquer deux points : le bouleversement qu'a pu représenter pour les acteurs, institutionnels et syndicaux, le poids croissant pris par les salariés de droit privé dans l'entreprise (*cf.* entretien ci-dessous) et ses effets induits sur le plan sociologique, culturel, règlementaire, etc., voire sur le développement de la précarité du travail et de l'emploi - qui préexistait néanmoins certainement, même si à des degrés moindres, à la vague de réformes des années 1990 (Bouffartigue, 2008) ; l'échec global des actions menées par les organisations syndicales de postiers contre les réformes successives qui toucheront l'entreprise postale, de son changement de statut à l'ouverture de son capital – actions qui n'engageront pas toutes les organisations syndicales au même moment, sur les mêmes dossiers, avec la même intensité et pour les mêmes desseins (Siwek-Pouydesseau, 2009) –, et le fait que cet échec rejaillira nécessairement sur les relations professionnelles internes.

> *« On est très clairement une entreprise publique qui employait à l'époque que des fonctionnaires. Aujourd'hui, on vient de passer la bascule. On vient d'organiser nos élections professionnelles en 2014. Et on a en gros 115 000 salariés et 112 000 fonctionnaires. Cela y est, près de 25 ans après le changement de statut, la bascule vient de se faire. »* (Un représentant de la DRH)

[105] De fait, La Poste comptait 9819 bureaux de poste en 2013 contre 10574 en 2009, 5233 agences postales communales ou intercommunales contre 4600 et 1995 relais postaux contre 1826. (Chiffres, La Poste).

[106] Sur le caractère partiellement contradictoire de cette « métierisation » qui donne lieu à un découpage de La Poste en domaines quasi autonomes et en *Business Unit* alors que celle-ci continue de se présenter comme un groupe intégré (Zarifian, 2005).

Relations professionnelles à La Poste : des règles hybrides ?

Le caractère hybride du statut de La Poste et de son personnel conduit nécessairement à s'interroger sur le système de règles régissant les relations sociales en interne. A ce sujet, l'entreprise, par la voix de l'un de ses représentants, se veut très claire.

> *« Dans la loi du 2 juillet 1990, qu'on a appelé la réforme Quilès, il y a des articles spécifiques sur le personnel et sur le fait que l'on maintiendrait les fonctionnaires bien évidemment, et que La Poste pourrait recruter des salariés, ce que nous avons fait. Ce sont des salariés entre guillemets ordinaires avec un contrat de travail, une convention collective… mais sur les IRP, on restait attaché aux IRP du droit de la fonction publique. Il n'y a donc pas d'ambigüité là-dessus, la loi est claire. C'est l'articulation de l'article 29 et 31 de la loi de 1990. »* (Un représentant de la DRH)

Ce propos est conforté par la DGT qui rappelle, à propos de La Poste, l'article 8 de la loi n°2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales modifié et complété par l'article 31 de la loi du 9 février 2010 : « *L'emploi des agents soumis au régime des conventions collectives n'a pas pour effet de rendre applicables à La Poste les dispositions du code du travail relatives au comités d'entreprise, ni celles relatives aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux.* » (DGT, 2011).

Une particularité atteste néanmoins de cette hybridité évoquée ci-dessus, et qui prend tout son sens au moment où l'actualité de l'entreprise est marquée par la dégradation des conditions de travail interne : l'application, suite à un arrêté du Conseil d'Etat, à l'ensemble du personnel de La Poste de la quatrième partie du Code du Travail relative à la santé et à la sécurité au travail, par la mise en place de CHSCT de droit commun (à La Poste SA et non à l'échelle du groupe)[107]. Cette mise en place nécessite différentes adaptations compte tenu de l'absence de Comité d'Entreprise (un CHSCT est composé en partie d'une délégation du personnel désignée par un collège constitué par les membres élus du CE) et des statuts diversifiés des salariés. Au total, la représentation collective et individuelle à La Poste est assurée comme suit :

- Pour la représentation collective : des Comités Techniques et des CHSCT mis en place au niveau des NOD et compétents pour l'ensemble des agents ;
- Pour la représentation individuelle : des Commissions Consultatives Paritaires, compétentes pour les salariés de droit privé, et des Commissions Administratives Paritaires compétentes pour les fonctionnaires.

S'ils ne paraissent pas d'actualité, l'introduction et le développement des IRP au-delà des seuls CHSCT à La Poste semblent néanmoins dans toutes les têtes, comme en témoignent les deux fragments d'entretien ci-dessous[108].

> *« Il y a un attachement des organisations syndicales au maintien des règles de la fonction publique, même si elles s'interrogent, du fait de l'augmentation du nombre de salariés. Mais, politiquement, basculer sur les IRP du code du travail ou le demander, et aucune ne le demande, cela serait accepter que La Poste ne soit plus publique, et elles ne franchissent pas le pas. Cela tient également au fait que les syndicalistes sont eux-mêmes fonctionnaires pour la plupart. Les gens qui sont à la tête des syndicats font partie de cette histoire ancienne… mais avec les*

[107] Il y aurait aujourd'hui environ 700 CHSCT à l'échelle de La Poste.

[108] Voir également en deuxième partie les tensions que cette question peut générer à l'intérieur d'une organisation comme SUD-PTT.

évolutions de générations, dans 25 ans, cela sera une autre histoire. Du côté de l'entreprise, mettre en place des IRP, c'est un gros travail. Pour donner une idée, on a à peu près 700 CHSCT dans toute la France. Compte tenu des évolutions de l'entreprise, en particulier sur le métier Courrier où l'on a pas mal de souci, on a d'autres chats à fouetter que mettre en place des IRP. Je ne dis pas que cela va prendre dix ans, compte tenu de la croissance du nombre de salariés mais aujourd'hui, cela n'est pas un sujet. » (Un représentant de la DRH)

« Sur les CHSCT, les patrons de La Poste vivent une vraie crise car ils ne savent pas traiter. L'entrée des inspecteurs du travail sur les CHSCT à La Poste, cela leur pose des problèmes énormes. Ils ne savent le traiter qu'au tribunal. Sur la mise en place des CHSCT, on a du avoir quelque 300 à 400 procédures. Il y a eu un autre débat lors de notre congrès à propos des IRP à La Poste, afin de savoir si c'était mieux ou non. On n'a pas fait un gros travail avec les Télécom là-dessus pour leur demander si cela avait été un progrès ou pas. Moi, je me suis formé ; je ne savais pas ce qu'était un CE, un DP, un RSS, etc. On est obligé de se former. On ne peut pas dire que l'on ne se forme pas alors qu'on a la prétention de syndiquer des gens chez ADREXO, dans les centres d'appel. Là aussi, lorsque l'on a introduit dans nos textes l'idée des IRP, on s'est fait bananer, du coup par les postaux. L'argument était le suivant : « on ne veut pas, parce que si l'on parle d'IRP, cela signifie que l'on ne parle plus de renationalisation. » (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Un climat et des relations sociales dégradés par les tensions sur l'emploi et les conditions de travail

Les postiers ont pendant longtemps été considérés comme un « corps social réactif » aux réformes, et la conflictualité sociale bien ancrée dans l'entreprise. Cependant, à l'image des autres secteurs professionnels, il semble que La Poste connaisse tout à la fois une diminution et une localisation des conflits collectifs, ce que ne reflète que partiellement le tableau ci-dessous[109]

Tableau 5 : la conflictualité à La Poste (en jours, par agent et par an)

	2008	2009	2010	2011	2012
Grèves locales	0,22	0,32	0,25	0,22	0,14
Grèves nationales	0,58	1,07	1,73	0,51	0,37

Depuis l'alerte lancée en 2010 par des médecins du groupe sur la « dégradation de la vie au travail » et la santé des postiers, conséquence selon les syndicats des réorganisations successives menées par ce dernier pour faire face à l'évolution de son métier historique, il semble que cela soit ces indicateurs sociaux (suicides, accidents du travail, absentéisme, etc.) qui soient particulièrement surveillés, plus que les conflits du travail. Particulièrement dégradés entre 2003 et 2009 (Maraschin, 2012), ils seront l'occasion de plusieurs mouvements de grève unitaire (comme en 2011) visant à dénoncer le « mal-être » social à La Poste. Tardivement reconnus par la direction du groupe, qui balancera entre dénégation du phénomène et attribution de cette dégradation au vieillissement (réel) des agents, ils conduiront celle-ci à ouvrir des négociations sur les conditions de travail et le dialogue social (et à signer des accords comme celui sur la qualité de vie au travail à La Poste avec FO, la CFDT, la CGC/UNSA et la CFTC en janvier 2013) mais sans que cela améliore

[109] Cette tendance à localisation des conflits sociaux a notamment pris son essor à La Poste lors de la mise en place des « 35 heures » qui a été négociée établissement par établissement (Bourgeois, Denis, Mauchamp, 2003).

significativement les indicateurs en question (*cf.* tableau 6) ni le climat social interne, du fait notamment de la pression continue sur l'emploi.

Tableau 6 : taux d'absentéisme pour maladie (Rapport social 2013)

En pourcentage

	2011	2012	2013
Fonctionnaires	6,00	6,14	6,37
Salariés en CDI	5,82	5,83	5,88
Ensemble	**5,92**	**6,00**	6,14

Jugées « historiques » par la CFDT et comme un « mauvais cru » par SUD-PTT, les élections professionnelles qui ont eu lieu en décembre 2014 à La Poste comme dans l'ensemble de la fonction publique, ont néanmoins modifié les lignes. Avec un taux de participation en légère baisse par rapport au scrutin précédent (75,63% contre 76,38%) – sans que l'on sache si celle-ci doit être mise au compte du vote électronique mis en place pour l'ensemble des postiers –, la CGT est restée première organisation (26,54%) mais avec 2,8 points de moins par rapport à 2011 (29,33 %). Alors qu'elle était la deuxième organisation du groupe depuis de très nombreuses années, SUD-PTT se voit rétrograder à la troisième place et voit son score baisser pour la première fois depuis sa création ; elle obtient 20,17% des suffrages contre 22,25% en 2011 (- 2,08).

La grande gagnante de ce scrutin est la CFDT qui passe de la 4ème à la 2ème place avec 22,51% des voix contre 18,14% en 2011, soit 4,37 points de plus, suivie de FO avec 19,97% contre 18,17% en 2011 (+ 1,80), l'alliance composée de la CFTC, de la CGC et de l'UNSA avec 9,71% perdant pour sa part 0,73 points, et la CNT avec 1,1% (-0,55%). L'importance de ces résultats relève tout autant de ces scores individuels que du résultat global obtenu par les syndicats du « pôle réformiste » qui dépasse la barre des 30%, soit le pourcentage nécessaire pour que les accords collectifs paraphés par ces derniers soient désormais considérés comme valides au regard des nouvelles règles édictées par l'accord du 20 aout 2008. Cette nouvelle répartition des forces aura une traduction concrète immédiate. En effet, l'accord « Un avenir pour chaque postier » qui avait été négocié juste avant le suffrage électoral et qui avait été retoqué faute de signataires suffisamment représentatifs, déclenchant l'ire de la CFDT, sera renégocié avec succès deux mois après (FO y apportant sa signature).

« J'ai coutume de dire que l'on était une entreprise « normale » du point de vue des paramètres économiques mais avec des syndicats de la fonction publique qui s'exprimaient, j'emploie maintenant l'imparfait, à l'égard des postiers avec un discours syndical de la fonction publique. Si vous voulez que les gens votent pour vous, il faut leur dire qu'ils ont raison d'être malheureux, il faut toujours en rajouter. Je grossis le trait mais c'est un peu cela. Et puis, il s'est passé un truc aux élections. Précédemment, en mai, on a négocié un très gros accord dans le cadre du plan stratégique, « un avenir pour chaque postier », qui comprenait plusieurs volets (GPEC, formation, CHSCT et surtout accompagnement des mobilités fonctionnelles et géographiques dans le cadre de la restructuration de nos réseaux). On était à 4 mois des élections et cela a « bugué » car les signataires n'étaient pas à 30%. A l'époque, on avait la CFTC/CGC/UNSA qui pèsent 10% environ et la CFDT qui à l'époque pesait 18%. On n'a donc pas eu l'accord. La CFDT a pris le parti de faire sa campagne là-dessus, cela a été leur axe stratégique. Et ils prennent 4,37 points aux élections. Ceux qui avaient signé avant les élections sont aujourd'hui à 32,5%. On a réfléchi pour remettre les accords à la signature. Mais une bonne politique n'est pas de faire signer à 30% et mettre dans le corner les non-signataires. On a découpé l'accord en gardant la même chose et l'on a signé hier deux accords majoritaires ; le 2ème accord sur l'institution d'un complément de rémunération sera signé également par la CGT et un accord unanime sur l'évolution de la grille indiciaire sur les mêmes sujets qui avaient bugué quelques mois plus tôt. Cela a donc amené les

syndicats qui étaient jusqu'alors traditionnellement contestataires comme la CGT à évoluer. Petit à petit, on a des comportements syndicaux qui étaient à la base totalement fonction publique, qui le restent dans leurs fondamentaux, mais qui évoluent… du fait de la prise en compte du réel. Je parle des plus contestataires : la CGT et SUD. Parce que la CFDT et FO dans une moindre mesure ont pris le pli il y a un certain nombre d'années. Pour nous, c'est très satisfaisant. » (Un représentant de la DRH)

Avec trois accords majoritaires signés au lendemain des élections professionnelles, c'est donc effectivement sur un paysage social en partie renouvelé, comme s'en enorgueillit la CFDT, que s'ouvre l'année 2015 à La Poste[110].

Le droit syndical à La Poste ou les us et coutumes d'un accord cassé par le Conseil d'Etat

Le droit syndical à La Poste est fixé par le décret du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique. En 2006 a été signé un accord (avec FO, la CFDT, la CFTC, la CGC et l'UNSA) afin d'inscrire ce droit « *au sein du dialogue social, en renforçant la place des organisations représentatives et en définissant les moyens de celles-ci, au mieux de leurs intérêts et de ceux de La Poste* ». Les onze chapitres de l'accord déclinent ainsi les conditions de l'exercice du droit syndical dans le groupe selon le modèle du décret de 1982 (locaux, réunions, affichages et collectes d'informations, etc.) mais en y ajoutant plusieurs articles spécifiques à l'entreprise, concernant par exemple les détachements syndicaux ou les moyens financiers attribués aux organisations syndicales[111]. Cet accord définit également la notion de permanent syndical qui s'entend « *pour les postiers mis à disposition d'une organisation professionnelle pour au moins 50% de leur temps* ». Il contient enfin un chapitre (le chapitre 10) consacré à « La gestion des représentants syndicaux » qui adosse, sur la reconnaissance de « *l'exercice de la responsabilité syndicale* » et le refus explicite de la discrimination, plusieurs dispositifs de rémunération et d'évolution.

Cet accord de 2006, qui subordonne ces différents droits au principe de la représentativité[112], sera cassé en 2009 par une décision du Conseil d'Etat sur requête de la CNT pour discrimination, au titre que le décret de 1982 «*ne limite pas de façon générale son champ d'application aux seuls syndicats représentatifs et ne pose aucune exigence de représentativité pour accorder aux organisations syndicales les droits qu'il mentionne à ses articles 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13 et 15* »[113]. Aucun autre accord n'ayant été renégocié depuis, ce sont les principes de cet accord pourtant cassé qui fixent néanmoins les bases des règles sociales en vigueur dans l'entreprise.

« On a le décret, on n'est donc pas sans texte réglementaire. L'accord de 2006, qui était le fruit de la négociation était plus favorable que le décret. Il a été annulé par le Conseil d'Etat parce que cet

[110] La direction de celle-ci ne s'y trompera pas qui, le 5 février 2015, se fendra d'un communiqué de presse suite à la signature de ces trois accords pour saluer « cette volonté partagée d'accompagner la transformation de l'entreprise au bénéfice de tous les postiers ».

[111] Ceux-ci sont calculés en fonction des effectifs permanents de La Poste et composés d'une part fixe de 10% de l'enveloppe globale à toutes les organisations syndicales habilitées à déposer des listes au premier tour des élections aux représentants du personnel aux CAP/CCP nationales, et d'une part variable de 90% de l'enveloppe globale en fonction des résultats obtenus aux dites élections, pour moitié en fonction du poids national, pour moitié en fonction du poids territorial.

[112] Préambule à l'Accord relatif à l'exercice du droit syndical à La Poste, 27 janvier 2006.

[113] Conseil d'Etat, contentieux n° 299205, séance du 27 avril 2009.

accord réservait des droits aux seules organisations représentatives. Or, dans le décret de 1982, il y a des bouts de droit pour les organisations non représentatives. Nous fonctionnons sur la base du décret de 1982 mais tout en gardant les acquis apportés par l'accord de 2006 et ceux qui précèdent. Sur les volumétries de moyens, il n'y a pas de changement. » (Un représentant de la DRH)

« En termes de droit syndical, on ne fonctionne sur rien puisque l'on n'a plus de texte Poste qui a été annulé par le Conseil d'Etat. On est régi par le formulaire fonction publique. Comme le dit la CGT, on fonctionne sur la parole de La Poste. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Dans la distinction entre les entreprises généreuses ou avares en droit syndical, La Poste ferait plutôt partie de la première catégorie, en tout cas sur le plan des moyens en personnel (alors qu'elle est mise en question sur la reconnaissance de certaines pratiques syndicales, comme nous le verrons plus loin). Si elle ne veut pas communiquer sur le nombre de permanents mis à disposition par l'entreprise (*cf.* infra), elle affiche par contre dans son rapport social le volume global d'heures utilisées qui serait de 413 900 pour 2013 (404 300 en 2012 et 420 721 en 2011).

« *Il faut savoir que l'on est riche en droit syndical. Aujourd'hui, moi j'ai presque 74 000 jours de détachement par an, ce qui équivaut à un équivalent temps plein de 350 permanents. Et ce n'est que pour la CFDT. On peut donc imaginer que les quatre grandes organisations ont à peu près la même chose, ce qui fait à peu près 1 500 permanents syndicaux à gérer pour l'entreprise. Et là, je ne parle que de ceux qui sont détachés avec du droit syndical à temps plein.* » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

« *Sur le nombre de permanents, je suis désolé, je ne vous répondrais pas. Mais vous êtes bien renseigné. Vous avez remarqué que si on n'a pas d'accord depuis 2006 et si cela posait le moindre problème, on en aurait entendu parler.* » (Un représentant de la DRH)

De la prise en compte de la discrimination à la reconnaissance de l'évolution professionnelle des syndicalistes à La Poste

En 2009 est négocié à La Poste un accord « relatif à l'évolution professionnelle des permanents syndicaux ». Il est signé par toutes les organisations syndicales, SUD-PTT excepté. Pourquoi la négociation d'un tel accord ? Plusieurs raisons peuvent être avancées. Premièrement, rappelons que ce thème était dans « l'air du temps » : la loi de 2008 sur la représentativité syndicale du 20 aout 2008 a fixé une obligation de négocier sur le parcours des militants syndicaux pour les entreprises privées de plus de 300 salariés ; et la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique stipule que « les compétences acquises dans l'exercice d'un mandat syndical sont prises en compte au titre des acquis de l'expérience professionnelle » (art. 15). La discrimination syndicale n'est plus totalement un thème tabou et émergent progressivement, dans les plus grosses entreprises surtout, des dispositifs formels de reconnaissance de la carrière syndicale des salariés (Chappe, Guillaume, Pochic, 2014). Il n'y a donc rien de totalement surprenant que La Poste négocie sur le sujet compte tenu de la densité syndicale dans l'entreprise. A en croire les acteurs, l'entreprise aurait été même plutôt en avance sur le sujet, l'ayant intégré dans sa politique RH dès les années 1990.

« L'accord de 2009, c'est le premier accord que j'ai négocié quand je suis arrivé à la DRH. Il était demandé par les deux parties (…) Le sujet existait, il avait été un peu traité à la fin des années 1990 et on avait mis en place un système de promotion appelé les EDA (Examens D'Aptitude). » (Un représentant de la DRH)

« Tout a été mis en œuvre, dès le rapport Prévot et la loi Quilès [1989 et 1990] et le changement de statut pour offrir un parcours aux permanents syndicaux. Cela faisait partie d'un mouvement

largement mené par la CFDT des contreparties classiques que peut dealer cette organisation. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Une deuxième raison à cet accord est que les dispositifs antérieurs pris par La Poste, visant à adapter les modalités de reconnaissance des compétences professionnelles des syndicalistes alors que ces derniers sont fonctionnaires et régis par des règles strictes en matière d'évolution de carrière, seront attaqués par SUD-PTT au Conseil d'Etat. Elle obtiendra gain de cause en janvier 2000 (Conseil d'Etat, 4 / 1 SSR, du 19 janvier 2000), entrainant un vide réglementaire sur le sujet.

« Compte tenu de la particularité du fonctionnement des EDA (Examens d'Aptitude) lié aux règles spécifiques d'évolution de carrière des fonctionnaires, on avait mis un examen de type particulier pour les syndicalistes. Le conseil d'Etat, sur requête de SUD… qui est puriste et qui ne veut pas que ses permanents soient promus avait attaqué l'accord et le Conseil d'Etat avait annulé l'accord de promotion des syndicalistes… on a vivoté comme cela pendant des années. On a remis le dossier sur la table lorsque je suis arrivé à la DRH. » (Un représentant de la DRH)

« Au moment où ils ont mis en place ces dispositifs, on est toujours dans une situation où 85% des agents sont des fonctionnaires, et tenus par des décrets bien précis en ce qui concerne l'avancement, la promotion, etc. Y compris pour des catégories spécifiques de grade où il faut faire un stage pour y accéder. Dès le début a été prévu des dérogations pour les syndicalistes. Par rapport à cela, notre première réaction, c'est de leur dire qu'ils ne sont pas dans les clous et d'attaquer en justice*. Parce qu'ils ne respectaient pas les statuts qui prévoient que les promotions, ce sont des concours. Trois ans plus tard, on va finir par gagner. Y compris, on gagne sur tout. On aurait pu faire annuler le premier processus de promotion. Vent de panique, on aurait pu faire annuler la nomination des gens. On n'a pas été jusque-là bien que chez nous, cela poussait en ce sens. C'était au début de SUD-PTT. Les années passant, il va y avoir une série d'adaptations de la part de la direction. Ils seront contraints de changer les statuts particuliers des grades pour modifier les règles de promotion. Cela veut dire : changer les décrets, passer devant les instances de consultation obligatoires à l'époque, y compris le Conseil Supérieur de la Fonction Publique pour essayer de se mettre le plus possible dans les clous. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Enfin, cet accord s'intègre dans le processus de renforcement de dialogue social mené au sein du Groupe La Poste. Ce processus excède largement le cas de l'entreprise du fait qu'elle constitue depuis plusieurs années une politique au plan national qui s'inscrit dans un certain nombre de textes de lois. Classiquement, en affermissant la place de la concertation et de la négociation, un tel processus conduit à la formation et à la reconnaissance des interlocuteurs syndicaux.

« L'esprit est que si l'on parle de dialogue social, il ne suffit pas d'en parler, il faut le faire aussi. Pour cela, il faut des interlocuteurs de qualité et surtout reconnus. » (Un représentant de la DRH)

Ce processus est particulièrement nécessaire à l'entreprise compte tenu des réorganisations structurelles qu'elle conduit dans le cadre de l'évolution de son métier historique et des conséquences néfastes que celles-ci ont pu avoir au plan social, pointées par la commission Kaspar. Comme il l'est noté dans ce rapport de la Cour des Comptes : « *Le projet majeur de modernisation du courrier (CQC), avec un objectif de gains de productivité très exigeant, constituait un enjeu crucial pour La Poste. La stratégie fixée par les plans successifs, « Performance et convergences », puis « Performance et confiance », impliquait d'autres réorganisations importantes. L'acceptation interne de telles évolutions nécessitait des mesures d'accompagnement social* » (2010).

Enfin, il semble que l'entreprise considère que les compétences acquises par les syndicalistes lui soient utiles, et pas seulement dans le cadre des relations sociales ; elle vise ainsi les syndicalistes de retour à l'emploi une fois leur mandat achevé.

« Je pense, en plus, quand on revient dans l'entreprise, en tout cas les permanents CFDT, je ne parle pas des autres car je ne les connais pas suffisamment, mais les permanents CFDT, on est assez courtisé par l'entreprise. Quand quelqu'un de chez nous veut retourner dans l'entreprise, La Poste essaye de lui trouver des postes en adéquation avec ce qu'il a acquis. On a beaucoup de gens par exemple qui sont sur des fonctions dans la santé, la sécurité… on a beaucoup de gens qui sont sur des fonctions managers. Je pense que cela, ils le valorisent parce qu'ils savent que quand on fait du syndicalisme CFDT, on a acquis un certain nombre de compétences qui nous permettent d'aller sur ces postes là. » (Christine, secrétaire fédérale CFDT)

De l'accord de 2006 à celui de l'évolution professionnelle des permanents syndicaux de 2009

La différence entre l'accord de 2006 et de 2009 est que le premier est relatif à l'exercice du droit syndical à La Poste dans sa globalité alors que le second ne concerne que l'évolution professionnelle des permanents syndicaux. Le premier contenant un chapitre consacré à « la gestion des représentants syndicaux » et, à l'intérieur de celui-ci, un article portant sur leur évolution professionnelle, il est néanmoins utile de les comparer. Première remarque à ce sujet, alors que dans l'accord de 2006, le terme de discrimination syndicale est explicitement évoqué à plusieurs reprises, il a totalement disparu de celui de 2009. En 2006, il est utilisé en deux sens. Au sens de l'entrave et de la répression, comme dans le préambule de l'accord : « *La Poste réaffirme son attachement profond à l'exercice des liberté syndicales, liberté d'adhésion et liberté d'exercice de l'activité syndicale. Ainsi, nul ne peut être inquiété en raison de son appartenance syndicale et les représentants des organisations syndicales ne peuvent faire l'objet d'aucune discrimination* ». Celui de la pénalisation salariale, dans le volet concernant la gestion des permanents : « *l'exercice d'une activité syndicale à titre permanent est un élément constitutif à part entière de l'activité professionnelle. Aussi, il ne doit pas aboutir à une discrimination en matière de rémunération* » (article 10.3).

Pourquoi le terme n'apparaît-il pas dans le texte de 2009 ? Interrogé à ce sujet, le négociateur de l'accord du côté de l'entreprise en reconnait l'absence sans pour autant l'expliquer. Est-ce à dire qu'il n'y a pas de cas de discrimination syndicale à La Poste ? En tout cas, l'accord de 2009 n'a aucunement pour objectif d'instaurer un dispositif préventif ou correctif de pratiques antisyndicales. Le texte, outre sa dimension positive et propositionnelle, intègre la question de la promotion des permanents syndicaux « *dans le développement global des compétences des postiers et de l'entreprise* ». Autrement dit, il adosse la question de la promotion sur celle de la compétence, et celle de la compétence collective de l'entreprise sur celles, individuelles, des postiers et de leurs représentants syndicaux. Deuxième remarque : l'accord de 2009 ne concerne que les permanents syndicaux alors que celui de 2006 est plus large. Pourquoi ne pas évoquer la situation des non permanents dans l'accord de 2009 ? Certainement parce que celle-ci n'est pas considérée comme problématique pour l'entreprise du fait que leur évaluation, et celle éventuelle des compétences acquises dans le cadre d'une demande de promotion, s'effectuent par la filière hiérarchique normale ; ce qui n'est pas le cas pour les permanents qui ne sont pas évalués et ne peuvent pas l'être. Cela fait-il de cet accord un accord « par le haut » qui témoignerait d'une attention spécifique aux seuls militants centraux au détriment de terrain ?

L'entreprise s'en défend en mettant en avant ce passage de l'article 2 de l'accord de 2009 indiquant que les responsables de NOD « *seront sensibilisés sur la nécessité pour La Poste d'offrir aux permanents syndicaux des perspectives de carrière et des parcours professionnels dans des conditions équivalentes à celles offertes à l'ensemble des postiers* ». Et à la question de savoir si cette indication ne vaut pas rappel voire incitation pressante auprès des chefs d'établissement ou de responsables hiérarchiques locaux peu empressés de reconnaître le

parcours syndical des syndicalistes de terrain, y compris aux non permanents, la réponse se veut sans détour.

> *« Les délégués de terrain sont promus. Dans les listes qui me sont données par les organisations syndicales, il y a des personnes du terrain. Il n'y a pas que des permanents fédéraux. Il y a plus de syndicalistes de terrain que de syndicalistes travaillant au niveau fédéral. »* (Un représentant de la DRH)

Ces différences mises à part, l'accord de 2009 entend asseoir le dispositif de reconnaissance de la carrière syndicale sur les mêmes bases que celles édictées trois années plus tôt, à savoir en ne le distinguant pas de celui des salariés de l'entreprise : « *Les permanents syndicaux en tant que représentants du personnel en charge du dialogue social avec l'entreprise, acquièrent et mettent en œuvre des compétences qui ont toute leur place dans leur parcours professionnel et le développement de l'entreprise. C'est pourquoi La Poste souhaite reconnaître ces compétences, en les considérant comme partie intégrante du développement professionnel de ces personnels et de leur évolution de carrière, et leur garantir l'accès aux dispositifs de promotion mis en place par l'accord d'entreprise du 6 juin 2006, dans les mêmes conditions que les autres postiers* » (Préambule de l'accord de 2009).

Ces conditions étant identiques, quelle est alors la raison d'être de cet accord ? Il vise essentiellement à édicter les dispositions particulières s'appliquant aux syndicalistes compte tenu de leur statut de permanents syndicaux.

> *« On part du principe que les syndicalistes peuvent s'inscrire aux dispositifs de promotion ouverts à tous les agents. Nos dispositifs de promotion sont basés sur la compétence des individus. Et donc une partie de votre évolution est basée sur l'évaluation que fait le manager de votre travail. Les syndicalistes ne sont pas rattachés à des managers. Ils le sont fictivement pour des raisons salariales. Mais ils n'ont aucun lien hiérarchique ou fonctionnel avec les responsables de leur établissement. Ils ne sont donc pas évalués aujourd'hui. Ils ne peuvent pas être évalués par un manager mais ils peuvent s'inscrire dans des dispositifs de promotion de l'entreprise. L'accord part de là. Il a imaginé un système d'évaluation des syndicalistes »* (Un représentant de la DRH)

L'accord de 2009 : une ingénierie au service de la promotion des permanents syndicaux

L'accord de 2009 propose trois mécanismes de promotion pour les permanents syndicaux. Le premier, la Reconnaissance des Acquis Professionnels (RAP), commun donc à l'ensemble des postiers, repose sur l'évaluation des compétences acquises et mises en œuvre par l'intéressé(e). Il permet l'évolution d'un niveau à celui immédiatement supérieur et non plusieurs niveaux d'un seul coup. Pour changer de niveau, le candidat doit acquérir des unités de certification intégrées dans un référentiel de compétences, acquisition évaluée dans un second temps par le supérieur hiérarchique. Il s'agit donc d'une démarche individuelle dans laquelle la procédure d'évaluation occupe une place importante.

> *« Le postier passe des unités de certification. Pour changer de niveau, il faut qu'il ait acquis X unités de certification qui correspondent à des compétences identifiables. Ces unités de certification, en fonction du niveau que l'on veut atteindre, sont plus ou moins nombreuses et difficiles. Une fois que le postier a acquis l'ensemble des unités de certification, il se présente au dispositif. C'est une sorte de jury qui valide avec un entretien à la clef. Cela permet au postier de passer au niveau supérieur »* (Christine, secrétaire fédérale CFDT)

L'adaptation de ce mécanisme aux permanents syndicaux a donc consisté à construire une référentiel de compétences spécifique et adapté à leurs tâches et fonctions et à prévoir un dispositif d'évaluation *ad hoc*, présenté comme neutre par l'entreprise puisque réalisé par des ingénieurs fonctionnels.

Encadré 2 : Référentiel des compétences – Accord du 11 juin 2009, La Poste

Le référentiel de compétences évoqué dans l'accord de 2009 est le résultat d'une co-construction entre la direction des ressources humaines de La Poste et certaines organisations syndicales, dont la CFDT. Il se présente sous la forme de deux tableaux de correspondance distincts mais complémentaires. Le premier intitulé « Nature et niveau des compétences/Unités de Certifications requises pour l'accès au niveau » fait correspondre les domaines de compétence à acquérir pour accéder au niveau supérieur. Quinze domaines sont ainsi répertoriées et regroupés en colonne selon deux rubriques, soit pour la première qui rassemble les « Compétences professionnelles, comportementales et managériales » : Souci Précision Rigueur, Orientation client/esprit de service, Coopération entraide, Développement de l'esprit d'équipe, Autonomie confiance en soi, Adaptabilité, Analyse, Recherche du résultat et de la performance, Prise d'initiative, Conviction influence, Synthèse, Ecoute et compréhension des autres ; et pour la seconde intitulée « Compétences professionnelles techniques » : Technique d'expression orale, Connaissance de l'environnement interne/externe du groupe La Poste, Outils bureautiques. A ces compétences correspondent en ligne sept grades : I,3 ; II,1 ; II,2 ; II,3 ; III,1 ; III,2 ; III,3. Le tableau indique ainsi les domaines sur lesquels il est nécessaire d'obtenir des unités de certification (elles-mêmes décomposées en trois niveaux) pour passer d'un grade à l'autre. Plus la montée en grade est élevée et plus le nombre et le niveau de certification à obtenir est important. Le second tableau est identique au premier à la différence près qu'il détaille précisément le contenu de chacune des unités correspondant au croisement domaine/grade.

Selon l'accord, les compétences inscrites dans ce référentiel « *ont été identifiées sur la base des référentiels de compétences utilisés pour l'ensemble des postiers* ». De fait, si celui-ci a été adapté pour prendre en compte celles des syndicalistes « sur la base du travail qu'ils accomplissent », selon les propos d'un syndicaliste de la CFDT, ces compétences renvoient surtout aux capacités à déployer dans le cadre de situations professionnelles. Il s'agit donc de compétences essentiellement tournées vers l'entreprise et son développement dans la perspective du retour des permanents dans l'emploi. Une telle orientation interroge nécessairement, du fait qu'elle renvoie à une conception où l'activité syndicale se met (en partie) au service de l'entreprise (Barnier, Clerc, 2014). La signature par les syndicats de l'accord de 2009 signifie qu'ils en ont accepté les dispositifs, leur philosophie et leurs présupposés en matière de gestion des ressources humaines (management par les compétences, individualisation des carrières, logique de l'évaluation, etc.), de prescription des tâches et d'évolution du modèle économique de l'entreprise (critère de la performance, adaptabilité, orientation client, etc.). Les syndicats de La Poste signataires ont, dans ce cadre, accepté d'inclure les critères comportementaux (« savoir être ») dans la grille utilisée pour permettre la promotion de leurs permanents, critères vis-à-vis desquels les organisations syndicales se montrent d'ordinaire plus réservés (Anact, 1999 ; Brochier & al., 2001)

Apport supplémentaire de l'accord : l'inscription à une démarche de promotion ne nécessite plus comme par le passé que le permanent reprenne son activité professionnelle (art. 2.4).

> *« On a fait des références de fonction et pour chacune d'elle, des cotations des niveaux de performance attendus pour chaque fonction. Ce sont des items de compétence. On a travaillé avec des ingénieurs de sélection issus de la formation. On a défini des items de compétence pour chaque niveau de fonction dans l'entreprise car on a de tout chez les syndicalistes : des cadres, des non cadres, des guichetiers, des facteurs, etc. Ils sont représentatifs de la population postale. Vous êtes à tel niveau. Si vous voulez être promu sur le niveau supérieur, on vous demande d'être au niveau de compétences supérieur. On a institué des entretiens précis avec les ingénieurs de sélection pour les syndicalistes qui veulent être promus. Pour vérifier dans le cadre des entretiens, qui sont neutres, si les niveaux de compétence sont acquis, l'ingénieur de sélection note. Ensuite, sur une année donnée, l'ensemble de ces évaluations individuelles remonte à la DRH. Et on vérifie si ces personnes ont acquis les compétences pour passer au niveau supérieur. On valide ou ne valide pas. Et on les valide sur leur capacité de s'inscrire dans une promotion normale de l'entreprise. »* (Un représentant de la DRH)

Le deuxième mécanisme, la Reconnaissance du Potentiel Professionnel (RPP), est plus ambitieux ; il permet d'évoluer sur plusieurs niveaux, de passer par exemple du niveau de l'exécution à celui de l'encadrement. Il remplace les anciens concours de la fonction publique et est plus exigeant puisqu'il contient des épreuves écrites et orales. Comme pour le précédent mécanisme, l'évaluation pour les permanents syndicaux s'effectue hors ligne managériale. Enfin, le troisième mécanisme, la Reconnaissance de l'Expérience professionnelle (REP) est équivalent au tableau d'avancement de grade et à la liste d'aptitude tels qu'ils existent dans la fonction publique, avec examen des dossiers en CAP ou en CCP. Selon le volume global de promotions décidé tous les ans par l'entreprise, un nombre échoit aux organisations syndicales selon leur poids électoral dans l'entreprise qui décident, selon des procédures internes, à qui elles seront attribuées.

> *« Le REP est un dispositif qui existe pour les postiers et pour les détachés syndicaux de la même manière. C'est un tableau d'avancement de grade ou une liste d'aptitude qui nous fait repartir à la préhistoire. Cela fait appel aux anciens systèmes de la fonction publique, à la promotion à l'ancienneté et au mérite. C'est un dispositif où tout postier peut s'inscrire ou refuser de s'y inscrire. Et nos syndicalistes sont dans le dispositif avec les autres. L'entreprise en choisit un nombre X et décide d'en donner une quote-part à chaque organisation syndicale. En octobre-novembre, on nous dit vous avez le droit à tant. Ca tourne en moyenne entre 15 et 20 Mais très franchement, on est plus près de 20 que de 15. Et nous, en interne à la Fédération, on choisit qui sont ces 20 personnes. »* (Christine, fédéral CFDT)

A noter, l'absence dans l'accord de dispositifs facilitant la Validation des Acquis de l'Expérience Syndicale (VAES) alors qu'une commission de suivi devait être mise en place au lendemain de l'accord de 2006 afin d'engager une réflexion à ce sujet. Autre absence, logique puisque la discrimination n'est à aucun moment évoquée dans le texte, celle d'indicateurs de suivi permettant de mesurer d'éventuels faits de cet ordre (écart salarial lié à des distorsions de carrière). Au-delà du texte de l'accord, le représentant RH du groupe chargé du suivi des promotions syndicales dit n'avoir jamais utilisé d'outil statistique afin de mesurer d'éventuels écarts salariaux ou de carrière entre les syndicalistes de La Poste et les salariés.

> *« Je n'ai pas de stats là dessus. Ce n'est pas quelque chose que j'utilise. Je n'en ai pas l'utilité. »* (Un représentant de la DRH)

Selon les responsables de La Poste, l'accord de 2009 aurait eu un effet favorable sur la promotion des permanents syndicaux, voire même un effet dopant qui ferait que certaines années leur taux de promotion serait supérieur à celui des postiers, au point de congestionner le système.

> *« Pour être franc, alors que cela n'était pas vrai avant l'accord, et même si on ne peut pas trop le dire, j'ai un taux de promotion des syndicalistes qui est plus important que celui des agents. En 2014, je suis à un taux de promotion des agents de La Poste de 5,6. Et pour les syndicalistes, je suis à 8 voire à 8,5. »* (Un représentant de la DRH)

> *« Depuis 2009, l'entreprise ouvre régulièrement le dispositif. Mais il n'y a pas eu ouverture du dispositif tous les ans car les premières années, il y a eu beaucoup de postiers qui ont voulu y participer. La promotion syndicale, cela faisait plusieurs années qu'il n'y avait pas eu grand chose. Il y a donc eu une sorte d'engorgement, trop de syndicalistes qui ont participé, trop de réussites. Proportionnellement, par rapport aux postiers, notre niveau de promotion était beaucoup trop élevé, normalement on doit être dans les mêmes proportions pour qu'il y ait une équité. Pendant un an, ils n'ont pas ouvert le dispositif...pour gérer les stocks si l'on peut dire. Cette année par exemple, en 2014, cela n'a pas été ouvert. »* (Christine, secrétaire fédérale CFDT)

Trois raisons en seraient principalement la cause. La première est liée aux types de promotions majoritairement choisis par les syndicalistes, qui s'effectueraient majoritairement

au plan local, ce qui compte tenu de la déconcentration de l'entreprise en filières métiers, complexifierait leur chiffrage et la centralisation des informations à leur sujet.

> *« Toutes les promotions sont censées remonter à la direction de chaque métier et à moi. Le gros des promos à La Poste se fait par la RAP qui concerne les promos locales. Ce sont celles là qui devraient me remonter et dont je n'entends pas toujours parler. L'année N où il peut y avoir tant de promotions, il se peut que lorsque je fais les stats lors de l'année N+1, il y en ait beaucoup plus. Tout est à la main du manager et ne remonte pas compte tenu de la décentralisation de l'entreprise. »* (Un représentant de la DRH)

Une deuxième cause de cette inflation, évoquée sur le ton de la confidence, est que la promotion syndicale, au plan local, jouerait également un rôle de « fluidification des relations sociales ».

> *« Le dialogue social fait que, dès fois, il est important de permettre la promotion d'un syndicaliste sans que la RH soit forcément au courant. Il y a des promos qui s'obtiennent au plan local parce que c'est un outil de gestion des relations sociales. C'est une sorte de modus vivendi. Tout le monde est au courant. Cela fait partie de la vie des organisations. Il faut un peu de mou. Il n'y a pas que du droit dans la vie. »* (Un représentant de la DRH)

Enfin, l'ouverture annuelle de quotas de promotions destinés aux syndicalistes dans le cadre de la REP conduirait certaines organisations syndicales à accroître leurs exigences, avec pour conséquence d'enfler le nombre de promus par cette voie spécifique.

> *« J'ai plutôt tendance à pousser pour que La Poste m'en donne plus. Je triche un peu chaque année. Chaque année, La Poste me dit un chiffre et chaque année j'en demande un, deux ou trois en plus. Je dis aux personnes qui s'en occupent : ça va aller si j'en mets deux ou trois de plus ? » Et ils me répondent : « oui, oui, allez-y ». Je reconnais que de ce point de vue là, La Poste est relativement ouverte et souple parce que chaque année, il m'arrive un truc de dernière minute, quelqu'un que l'on a oublié. Vous pouvez être sûr que lorsque j'ai tout bouclé, ils m'en tombent encore. »* (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

2. Appréciations et usages différenciés de l'accord de 2009

Au total, l'existence de ces multiples dispositifs de promotion syndicale, et l'utilisation que peuvent en avoir les syndicalistes conduisent-ils les acteurs à considérer la discrimination comme un phénomène rare à La Poste ? Au regard de ce qui précède, on ne s'étonnera pas de la réponse des représentants de l'entreprise.

> *« Il s'agit d'un accord celui de 2009 vraiment innovant alors que dans de nombreuses boites, les syndicats ne sont jamais reconnus. Moi, si j'avais du contentieux, je mettrais tous les dossiers sur la table et je montrerais que les syndicats à La Poste ne sont pas discriminés. Ou plutôt si, positivement. Après… ce n'est pas dans des proportions… De toute façon, je n'ai pas les moyens de payer. En permanence, on me renvoie à la figure ce que donne notre ancienne cousine de France Télécom en droits syndicaux. Moi, je n'ai pas les moyens. On est une entreprise de pauvres. Les syndicalistes le savent bien. Mais il n'y a pas de discrimination aujourd'hui à La Poste. Bon après, il y en a toujours un ou deux qui pourra venir vous dire le contraire. »* (Un représentant de la DRH)

Du côté des syndicalistes rencontrés, la discrimination à leur égard ne semble pas faire problème aujourd'hui dans l'entreprise. Cela est vrai, du côté des organisations qui ont signé l'accord :

> *« Il faut être honnête, cet accord pour les permanents syndicaux, il est vraiment très intéressant. Il est… enfin, c'est historique. Même si on a toujours eu de la promotion, là c'est inscrit dans des règles et je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui pourraient prendre exemple sur cet accord*

là. Je pense qu'il n'y a pas de discrimination. Tout le monde ne réintégra pas cadre. Il y a des gens qui étaient facteurs qui réintègreront comme facteurs parce qu'ils n'ont pas fait de promotion et que cela ne les intéressaient pas. Mais des gens à qui on a dit : « attends toi, tu étais syndicaliste, on va te foutre au placard », je n'en connais pas. Je n'ai pas de cas en tête. » (Christine, secrétaire fédérale CFDT)

Comme des non signataires :

« Depuis cette affaire [la bataille juridique menée par SUD-PTT contre La Poste autour des règles de promotion spécifiques aux syndicalistes], *le bras de fer entre SUD et La Poste, pour moi, il est clos. Parce que cet accord là, signé par tout le monde sauf par nous, les gens l'utilisent y compris des personnes de SUD. Donc, du coup, la discrimination…par rapport à des boites comme Peugeot… Depuis cette date 2009, il y a quand même un volet qui évite cela. Avant, cela n'était pas forcément le cas. Avant, tu pouvais t'inscrire à un concours mais en tant que permanent, tu devais réintégrer. Il y avait une obligation de stage pour que tu obtiennes ta promotion. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Mais il s'agit de militants centraux essentiellement. Nous verrons, en deuxième partie, en nous intéressant spécifiquement aux militants de SUD-PTT que le regard porté sur la discrimination à La Poste est différent lorsqu'il s'agit de militants locaux.

L'appréciation exercée par les syndicalistes que nous avons rencontrés sur l'accord de 2009 ne réside pas uniquement dans le regard, plus ou moins global, qu'ils portent sur ce dernier et les différents dispositifs qu'il contient. Elle repose également sur les usages qu'ils peuvent en faire. Ceux-ci sont bien évidemment nombreux au regard de la diversité des cas individuels concernés ; il n'est bien évidemment pas question ni possible d'en faire l'inventaire ici. Mais au-delà de cette multiplicité, il semble que l'on puisse repérer des dispositions différenciées de la part des organisations syndicales vis-à-vis de ces dispositifs de promotion syndicale. Ces dispositions témoignent de leur positionnement à ce propos, plus ou moins avancé et maitrisé selon chacune d'elle, mais également des tensions qu'elle peut faire naître chez ces dernières, comme par exemple à SUD-PTT où il s'agit sans conteste d'un problème politique (au deux sens du terme : au sens de la justice comme au sens de la politique de la fédération) ; ces tensions pouvant, dans d'autres organisations, comme à la CGT, être plus ou moins formulées explicitement, plus ou moins débattues en interne.

La FAPT-CGT : une position ambivalente à l'égard des dispositifs de promotion

La Fédération CGT des salariés des Activités Postales et de la branche des Télécommunications (FAPT), par l'intermédiaire de ses représentants chargés de la branche postale, semble avoir une position très ambivalente à l'égard de la question de la promotion syndicale et de l'accord de 2009. Au point que certains de ceux-ci paraissent avoir « oublié » qu'elle est signataire de l'accord.

« Q. ***Cet accord de 2009, il vous satisfait globalement ?***
R. Non, non, il ne nous satisfait pas parce qu'il est en recul sur les précédents… je ne sais plus si c'était en 2004 ou précédemment… il s'agit de l'accord de 2006 … de mémoire, il était en recul, donc on ne l'a pas signé.
Q. Vous ne l'avez pas signé ?
R. On ne l'a pas signé. Bon, après, comme chez nous, il y a besoin… d'unanimité…
Q. Il a été signé par qui?
R. Par la CFDT, FO, CFTC…. » (Benoit, secrétaire fédéral CGT)

Cette dénégation traduirait surtout le souhait de la fédération de ne faire aucune publicité autour de son approbation de l'accord par rapport auquel elle afficherait un certain malaise. Celui-ci transparaît effectivement à travers plusieurs signes. En particulier, la difficulté à se

prononcer explicitement sur l'existence ou non de situation de discrimination syndicale dans l'entreprise à l'égard de ses militants, la conduisant à faire une distinction entre discrimination directe et discrimination indirecte. La première forme, qui traduit les représailles portées à l'encontre des militants pour sanctionner leur activité, n'est évoquée que pour désigner la situation « de certaines entreprises du privé » extérieures alors que la seconde, utilisée au sens de la non reconnaissance de cette activité par l'entreprise, concerne y compris La Poste.

> *« Q.* ***Est-ce que cela conduit quand même des militants, des syndicalistes de votre fédération de percevoir une forme de discrimination en termes d'évolution de carrière ?***
>
> *R. Est-ce que c'est une discrimination directe ou pas ? Je suppose que dans certaines entreprises du privé où la discrimination est plus forte... Après, notre secrétaire générale, elle est entrée aux PTT sur un grade d'exécution 2.2, elle n'a pas bougé. On pourrait considérer que normalement… il n'y a pas de discrimination directe mais en tout cas la discrimination existe par rapport au fil des années…On ne peut pas dire qu'il s'agisse de discriminations directes… par pudeur à l'égard de ce que l'on peut voir dans certaines entreprises où là vraiment, les gens… on entre au SMIC, on termine au SMIC…dès qu'on lève le petit doigt… on n'a plus le droit d'expression. »* (Benoit, secrétaire fédéral CGT)

Comment malgré l'accord de 2009, explique-t-elle la prévalence de cette seconde forme de discrimination syndicale dans l'entreprise ? Au fait que semble compter prioritairement pour elle, parmi les différents dispositifs de reconnaissance du parcours syndical, celui correspondant à l'ancien système de la fonction publique : le tableau d'avancement de grades et la liste d'aptitude. Du coup, cette discrimination syndicale est doublement indirecte si l'on peut dire, puisqu'elle est surtout consécutive à la baisse globale des postiers « promouvables » au cours d'une année.

Tableau 7 : Evolution de la promotion à La Poste (Bilan social, 2013)

ÉVOLUTION GLOBALE

	2011	2012	**2013**
Femmes	10 291	8 384	6 756
Hommes	8 761	7 081	6 117
Ensemble	**19 052**	**15 465**	12 873

Ce nombre étant faible, celui des syndicalistes susceptibles de connaître une promotion l'est tout autant, conduisant à cette discrimination indirecte. Autrement dit, celle-ci résulterait essentiellement de la politique d'emploi menée par l'entreprise et non d'actions, plus ou moins concertées, de discrimination à l'égard des syndicalistes. D'où la difficulté pour la fédération syndicale de mener des actions revendicatives autour de ce thème alors même que cette forme indirecte de discrimination risque de décourager l'engagement syndical des salariés, en particulier des plus jeunes.

> *« On ne mène pas directement campagne autour de ce thème là. Enfin, on n'en fait pas un cheval de bataille direct puisqu'il y a toujours de l'incompréhension de faire ressentir aux collègues qu'on défend les siens. Après, on peut tomber dans une espèce de favoritisme…et cela serait mal ressenti par les collègues parce que le taux de promotion diminuant pour l'ensemble, pourquoi irait-on demander… »* (Benoit, secrétaire fédéral CGT)

En fin de compte, l'ambigüité de ce discours ne tient pas au fait que la promotion syndicale soit strictement liée à celle qui existe pour l'ensemble des agents de La Poste. Il est de faire comme s'il n'existait qu'un dispositif de promotion ouvert aux syndicalistes, compte tenu qu'il serait le seul syndicalement et politiquement acceptable car collectif, relevant d'arbitrages internes à la Fédération, et non de démarches individuelles de la part des postiers syndiqués. Au point même de ne jamais évoquer la dimension individuelle de ces démarches

menées par certains syndicalistes pour faire évoluer leur carrière, mais seulement le fait que ces dernières sont peu transparentes car évaluées par l'entreprise, et donc relevant d'une « *décision unilatérale du patron* ».

> *« A titre syndical, on n'est pas placé dans la reconnaissance d'une carrière syndicale (…) pour nous juger, cela supposerait que ceux qui nous accorde des grades supérieurs soient en capacité de reconnaître l'engagement syndical (…) Nous, on part du principe qu'on doit avoir un déroulement de carrière identique à l'ensemble des autres collègues. Le problème, c'est que quand on tombe à moins de 4% ou 5% sur les listes d'aptitude et tableau d'avancement de grade, le champ se restreint. On a tellement baissé le nombre d'agents retenus que se pose effectivement le problème d'avoir un déroulement de carrière au fil des années, identique aux collègues qui, eux, auront la possibilité de se présenter au moins aux deux autres formes de promotion, voire à l'ancienneté. Ils auront un peu plus la possibilité puisqu'ils sont en phase avec le travail qu'ils exercent. Ce qui n'est plus notre cas. Effectivement, on ne peut plus se présenter à d'autres formes… c'est un peu compréhensif... si on abandonne le travail depuis 4, 5, 10 ans, on n'est plus en phase avec la technicité, la maîtrise du poste qui permettrait d'avancer. »* (Benoit, secrétaire fédéral CGT)

Le rejet par la fédération CGT de la procédure d'évaluation des permanents syndicaux par l'entreprise la conduit par conséquent à refuser de faire reposer la promotion de ses militants sur la reconnaissance de leurs compétences acquises et/ou renouvelées. Le seul dispositif qu'elle reconnaît donc et qu'elle a internalisé pour en faire son principal critère de sélection dans le cadre de la Reconnaissance de l'Expérience professionnelle, sur la base du quota octroyé tous les ans par La Poste, est la règle de l'ancienneté. Favorable aux petits niveaux, cette règle serait par contre discriminatoire pour les militants ayant un statut cadre.

> *« A la CGT, ils sont encore sur l'ancienneté. Ils y accordent beaucoup d'importance. On a voulu promouvoir un cégétiste qui était sur un petit niveau. On trouve que le niveau sur lequel il est payé est scandaleux. Attention, c'est son grade, c'est la bonne rémunération liée à son grade mais compte tenu de ce qu'il apporte et de son niveau intellectuel…Il y en a un autre comme lui à la CGT. J'ai appelé la fédération, je leur ai dit : « je ne vous demande rien en échange mais je vous donne deux promos pour untel et untel ». Ces derniers n'étaient pas au courant, ils n'avaient rien demandé. La CGT est revenu vers moi en me disant que ce n'est pas à moi qui décidait de la promotion à la CGT. Par contre, ils m'ont demandé les deux promos qu'ils ont accordé à d'autres. »* (Un membre de la DRH)

> *« Chaque année, on a le droit, au travers des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement de grade au même pourcentage que celui appliqué au reste de la population postale. En gros, pour cette année, on a 22 collègues qui auront une promotion sur l'ensemble de nos militants. C'est la fédération qui décide et qui regarde. Nous, on a décidé d'appliquer les mêmes règles qu'au travail. On regarde l'ancienneté d'entrée à La Poste et puis la dernière date d'accès au grade supérieur. On procède par élimination et on donne ces 22 noms qui ne dérogent pas à la règle générale. »* (Benoit, secrétaire fédéral CGT)

La F3C-CFDT : une fédération engagée dans la reconnaissance individuelle des parcours de ses militants

Du côté de la F3C-CFDT, aucune trace d'embarras vis-à-vis des règles de promotion syndicale proposées par La Poste aux permanents syndicaux. Au contraire. Elle s'y montre d'autant plus favorable qu'elle considère que de tels dispositifs croisent les intérêts de l'entreprise et les siens propres en matière de dialogue social et de négociation collective. En soutenant et en permettant l'acquisition par les syndicalistes de compétences nouvelles ou supplémentaires, La Poste renforcerait du même coup les échanges avec ces derniers.

> *« Il faut reconnaître que l'entreprise, je ne vais pas faire l'apologie de La Poste, a quand même un respect de ses permanents syndicaux, qu'on ne trouve pas dans toutes les entreprises. Pour avoir*

vécu pendant longtemps dans l'entreprise et maintenant un peu en marge mais quand même avec des liens, il y a une reconnaissance du fait syndical relativement importante et une culture du fait syndical. Dans notre entreprise, ils souhaitent qu'il y ait des syndicalistes formés, compétents. Ils nous donnent aussi les moyens d'avoir ce genre des choses. Je pense qu'ils aiment bien pouvoir avoir de la négociation. On est dans une entreprise où je pense qu'ils ont envie d'avoir des interlocuteurs syndicaux de bon niveau, même si nous, des fois, on aimerait aussi avoir des interlocuteurs patronaux de meilleur niveau. » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

Cette appréciation positive conduira les syndicalistes de la CFDT à signer l'accord de 2009. Mais pas seulement. Ils s'impliqueront dans la constitution de la grille de référentiels de compétences destinés aux permanents syndicaux, dans le cadre du dispositif de Reconnaissance des Acquis Professionnels (RAP), qu'ils présentent comme une co-construction (*cf.* supra).

« On a construit avec La Poste une grille qui permet d'identifier les compétences des syndicalistes sur la base du travail qu'ils accomplissent. On ne leur demande pas de passer chef d'établissement alors qu'ils ne s'occupent pas du tout de cette fonction. Mais on leur dit : « dans votre métier de syndicalistes, vous faites ceci ou cela, vous développez tel projet… » Et à partir de là, on essaie de retrouver les compétences nécessaires pour acquérir la fonction supplémentaire. C'est un dispositif relativement proche du dispositif postal mais adapté à des permanents syndicaux qui ne sont plus dans l'entreprise depuis longtemps, qui sont déconnectés… Moi, si je devais aujourd'hui faire un concours, une RAP, j'en serais incapable. Cela fait une dizaine d'années que je n'ai pas mis les pieds dans le dispositif postal. Je vois cela de loin, je serais donc désavantagée. Par contre, dans mon métier de syndicaliste, avec les responsabilités que j'ai, j'ai acquis des compétences que l'entreprise pourrait utiliser pour autre chose. Voilà, c'est l'idée qu'a eu l'entreprise pour ne pas discriminer les gens qui sont permanents syndicaux depuis longtemps. » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

De toutes les organisations syndicales, la CFDT serait donc celle qui utiliserait le plus ce dispositif pour ses permanents, au point de les encourager à l'utiliser, voire à les orienter et les conseiller pour maximiser leur chance de réussite.

« Pour vous donner un ordre d'idées, en 2013, la dernière année qui a donc été ouverte à la RAP, il y a eu à peu près 200 inscrits sur l'ensemble des syndicalistes, tous syndicats confondus. 48% étaient des inscrits de la CFDT. Nous sommes l'organisation qui participe le plus, et nous avons un taux de réussite qui est autour de 85-86%. J'incite beaucoup les gens à le faire. Il faut dire aussi que nous on les prépare un peu. On leur dit de rencontrer des cadres sup., pour aller voir ce qu'on va leur poser comme questions, comment ça va se passer sur les unités de certification. On essaie de faire en sorte qu'ils n'arrivent pas comme ça, la fleur au fusil, sans avoir rien réfléchi à ce qu'ils allaient faire (…) Non, non, on n'a pas de sessions. On en parle entre nous. Moi, par exemple, j'oriente vers des cadres supérieurs que je connais et qui savent passer le dispositif parce qu'ils ont déjà été jury ou des choses comme ça. » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

Catherine ou le parcours d'une convaincue des démarches individuelles de promotion professionnelle

Catherine est secrétaire fédérale à la F3C-CFDT. Elle est en charge de l'organisation de la fédération et du suivi du réseau militant, laissant la partie revendicative à ses homologues à l'intérieur de celle-ci. Entrée à La Poste comme factrice, elle est aujourd'hui cadre supérieur : « *Je suis rentée à la Poste il y a longtemps, il y a une trentaine d'années, et je suis rentrée facteur après mes études, j'ai fait une licence de lettres modernes, ce qui est normal pour faire facteur… [Rires]. J'ai eu la chance de bénéficier du recrutement massif des années 1980. Quand j'étais plus jeune, les parents attendaient avec impatience qu'on aille travailler. Mon père étant lui-même fonctionnaire des douanes, il m'a fortement conseillé de rentrer dans la fonction publique. Je suis donc rentrée en 1985 à La Poste, et j'ai travaillé pendant 2-3 ans comme facteur.* » Adhérente à la CFDT dans le cadre de son travail, on lui propose de devenir permanente syndicale afin de « *donner un coup de main* ». Elle devient ainsi secrétaire générale de son syndicat avant de prendre

des responsabilités au plan régional puis à la fédération. Parallèlement à son investissement syndical, elle fait le choix de passer les concours et de suivre un dispositif de Valorisation du Parcours Professionnel (qui n'existerait plus aujourd'hui) : « *Comme tout postier je participais à ces épreuves, je m'y préparais de la même façon qu'un postier. Une fois que j'ai été reçue, je suis allée voir le directeur, je lui ai expliqué qu'il y avait 2 solutions : ou il me trouvait un poste de ce niveau où il me permettait de continuer mon mandat syndical. C'est donc c'est ce que j'ai fait pendant plusieurs années. J'ai donc démarré facteur, c'est vraiment ce qu'il y a le plus en bas de l'échelle de La Poste* ». Passée conducteur de travaux par la voie professionnelle dans les années 1990, elle fait le choix de passer le concours de cadre de la même manière tout en gardant ses responsabilités syndicales : « *J'ai fait le concours de cadre, enfin la VPP de cadre. Je suis donc passée par une VPP d'un métier que je ne connaissais pas du tout, qui était celui de chef d'établissement, que je n'exerçais pas puisque j'étais syndicaliste. Mais je me suis documentée, je suis allée rencontrer des collègues, j'ai rencontré des gens qui faisaient passer le concours… enfin, je me suis mise en situation pour pouvoir passer ces concours.* ».
Devenue aujourd'hui cadre supérieur par le biais des tableaux d'avancement, elle affirme néanmoins sa préférence pour la démarche individuelle dont elle se fait la prosélyte au sein de son organisation : « *Quand je suis passée de cadre à cadre supérieur, je suis passé par le dispositif de reconnaissance de l'expérience qui est un tableau d'avancement et qui est un peu au choix. J'en ai bénéficié quand je suis venue à la Fédération pour devenir cadre supérieur. Mais de toute façon, si je ne l'avais pas acquis par ce biais, j'aurais aussi passé un dispositif de promotion, puisque tous les concours et les niveaux que j'ai obtenus, je les ai passés dans le cadre professionnel en étant syndicaliste, sans bénéficier de ce qu'on appelle la promotion syndicale* ».

A côté de la RAP qui favorise donc les démarches individuelles, la CFDT bénéficie des quotas annuels de promotion accordés à toutes les organisations syndicales. Ce dispositif l'a conduit à mettre en place des règles internes afin de rendre les choix « moins aléatoires ». Celles-ci concernent tout d'abord le volume de répartition entre le niveau fédéral et celui des syndicats départementaux, de l'ordre d'un quart/trois quart environ. Puis, le système de répartition entre syndicats départementaux avec des critères s'apparentant à un droit de tirage.

« On a une liste des syndicats avec des critères, un tableau avec un nombre, chacun a droit, enfin, bon, c'est un truc qui se fait avec des calculs, c'est un peu technique, même très compliqué des fois. Et ça donne un droit de tirage. Par exemple si cette année l'Alsace a le droit, elle va prendre son droit, mais peut-être pendant 2 ou 3 ans, elle n'en aura plus parce qu'elle n'aurait plus acquis suffisamment des droits. » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

Enfin, les modalités de choix laissés aux syndicats départementaux.

« Effectivement, cela nécessite une certaine organisation. Au niveau fédéral, cela nous a obligé, au moment où cela s'est mis en place, de construire un tableau avec un droit de tirage en fonction de la taille des syndicats, du nombre d'adhérents, du poids du syndicat. Ça a obligé les syndicats en interne à définir des critères d'attribution. Dans le mien, on a dit « on va promouvoir en priorité les petits niveaux ». C'est pour cela que je n'en ai jamais bénéficié parce que j'étais déjà 2-3 quand j'y suis arrivée, j'avais déjà fait le concours de chef d'équipe. J'ai donc fait bénéficier les collègues avec lesquels je travaillais et qui étaient plutôt facteurs ou guichetiers. Dans mon syndicat, ça a été au début les petites catégories. Après, on a mis en place un niveau lié à l'ancienneté puisque tout le monde avait acquis un niveau suffisant pour pouvoir en bénéficier » (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

Alors que la CGT mise essentiellement sur un mécanisme collectif de promotion pour ses syndicalistes du fait qu'il lui permet d'en garder la maîtrise, la CFDT, qui bénéficie aussi de celui-ci et qui adopte également des règles collectives de répartition, ne semble néanmoins pas craindre les dispositifs plus individualisant. Il est toujours difficile de réduire la position d'une organisation à la parole de ses représentants mais dans le cas présent, ceux que nous avons rencontrés du côté de la CFDT, n'hésitent pas à en faire la promotion. Ils y voient même un facteur d'émancipation pour leurs militants. En creux perce une critique du système

ancien qui fondait l'évolution professionnelle sur l'ancienneté et qui est donc perçu comme déresponsabilisant. En cela, son discours est proche de celui de l'entreprise et de sa logique maximisant la prise d'initiative, l'autonomie et la responsabilité individuelle.

> *« C'est un dispositif qui vise à émanciper le syndicaliste, parce que, pour y participer, il faut qu'il fasse la démarche. S'il veut entrer dans un dispositif RAP, il faut qu'il se fasse connaître auprès de son directeur, qui va le mettre en contact avec l'ingénieur de sélection, il va le rencontrer, passer ses unités de certification et, ensuite, il pourra participer au dispositif comme les autres postiers… Le REP c'est un dispositif où il ne faut pas faire acte volontaire, on se laisse un peu porter. Je le dis comme ça parce que je le sens comme ça, mais... on se laisse un peu porter et on attend que ça vienne, et un jour ça peut venir. C'est-à-dire que le syndicaliste qui n'a pas du tout envie de faire de la promotion, pour peu qu'il soit un peu ancien dans son syndicat, un jour ou l'autre, ça viendra. Ce n'est pas très engageant, je trouve, comme dispositif. Personnellement, je n'y suis pas très favorable. J'ai été plutôt favorable à la RAP, la REP, je trouve que c'est un peu facile, même si moi j'en ai bénéficié. Quelqu'un qui est permanent depuis 30 ans, il a au moins profité 3 fois de ce dispositif et, finalement, il y a des gens qui se retrouvent aujourd'hui presque du même niveau que moi sans jamais être passé par la promotion dans l'entreprise. Je ne trouve pas ça tout a fait juste. Après, je trouve juste qu'un syndicaliste soit promu, mais je trouve que nous-mêmes, nous devrions limiter le nombre des gens qui participent à ce dispositif. »* (Christine, secrétaire fédéral CFDT)

SUD-PTT : le discours de la discrimination volontaire

Pourquoi alors que certains représentants de SUD-PTT considèrent que l'accord de 2009 permet la promotion syndicale et d'éviter ce qui existe dans certaines autres entreprises en matière de discrimination (voire fragment d'entretien plus haut), n'en a-t-elle pas été signataire ? La réponse formulée par ce secrétaire fédéral a le mérite de la clarté.

> *« Parce que chez nous, c'est tabou. On commence aujourd'hui à avoir des équipes syndicales qui se disent : « attention, on va dans le mur avec notre rigidité sur cette question-là ». Les gens qui disent cela ne le disent pas forcément pour eux. Les copains de Loire Atlantique sont ceux les plus avancés sur cette question, à mon avis. En plus, nous, on a des mandats limités. Pas partout, tous nos syndicats n'ont pas adopté notre fameuse règle nationale concernant la limitation de la durée des mandats. On a quelques militants très anciens dans les syndicats départementaux. Le constat fait par certains, dont ceux de la Loire Atlantique, c'est que l'on arrive pas à garder les nouveaux militants parce qu'on les recrute alors qu'ils sont facteurs, à la distribution… ce sont des salariés de droit privé payé un smic + 100 euros… ils aimeraient bien pouvoir… mais ils savent qu'en étant 9 ans à SUD, c'est rester 9 ans au même niveau. Et même en rentrant après, tu gardes une étiquette SUD, il faut donc te reconstruire une image de compétence. Très concrètement, les problèmes de renouvellement font que… Entre nos curés rouges historiques et les nouveaux que l'on voit arriver et qui peuvent être raides… parce qu'effectivement, cela va être une frange qui va être sur une logique sacrificielle. On rentre en religion. Cela commence petit à petit à bouger mais c'est long. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

La rigidité dont il est question dans cet entretien renvoie concrètement à une règle arrêtée par la fédération des PTT dès sa création et toujours en vigueur aujourd'hui, liée au refus de la carrière syndicale. Par refus de la carrière syndicale, il faut entendre deux choses. D'une part, éviter que les représentants de SUD-PTT fassent carrière dans leur organisation : « *A La Poste, comme dans la Fonction publique, les permanents syndicaux sont le plus souvent permanents à vie. C'est monnaie courante* ». D'où l'adoption d'une limitation des mandats (trois mandats consécutifs au plus au secrétariat fédéral) dont le principe est plus ou moins respecté selon ses syndicats départementaux comme il est dit plus haut. D'autre part, le refus de tout privilège et en particulier le fait que les militants puissent bénéficier d'un « *système étanche aux autres règles de l'entreprise qui permet aux syndicalistes - et à eux seul-es - de s'inscrire à un processus de promotion réservé, les autres salariés s'inscrivant en fonction*

d'autres règles » (SUD-PTT, 2012). Contre ce « système », la fédération aurait mené des recours juridiques qui n'auraient pas abouti. Le refus de « tout privilège » comporte son double inversé, celui du refus de « toute discrimination » qui, selon l'organisation « *peut toucher indifféremment nos militant-es permanent-es ou non, partiellement ou totalement, et frappe aussi des militant-es porteurs de mandats jusqu'au « simple » distributeur de tracts identifiés comme militant-es SUD* » (SUD-PTT, 2012). Si la fédération SUD-PTT dit chercher à éviter que ses militant-es ne « *s'appauvrissent du fait de leur activité syndicale* » en recommandant à ses structures de prendre en charge certains coûts financiers liés à celle-ci (en particulier pour les militantes – même si elles ne sont pas dessinées comme telles - la garde d'enfants), la plupart des mesures préventives et correctrices de la discrimination dépendent de l'entreprise. D'où son appel à imposer à cette dernière « *la mise en œuvre des indicateurs utilisés dans d'autres entreprises mais aussi en réfléchissant à l'adaptation d'indicateurs utilisés dans d'autres domaines (hommes/femmes par exemple)* » (SUD-PTT, 2012).

Son opposition au principe de la carrière syndicale la conduit à refuser chaque année le quota de promotions – 7 en moyenne - qui lui est accordé dans le cadre de la REP, « *afin d'éviter tout favoritisme* » et demande que ce quota soit reversé à l'ensemble des salariés de La Poste, à l'exception des autres organisations syndicales[114]. Aux dires mêmes des représentants de La Poste, ce principe serait largement respecté au sein de la fédération. Cela ne l'a pas empêché de faire, au fil des années, des demandes de promotion pour ses délégués centraux ni interdit certains de ses militants de progresser, individuellement, dans l'entreprise.

> *« Il y a peu de promus chez les syndicalistes de SUD. Ce sont des moines soldats. C'est un vrai sujet politique chez eux. Ils sont cons parce qu'il n'y a pas de raison (...) Cela ne m'empêche pas de leur notifier leur nombre de promouvables tous les ans. Ils ne me répondent pas, ils ne me répondent plus. Mais avec ce système qui permet à des managers locaux de donner des promotions, ils en ont quand même quelques uns tous les ans. Après, ils règlent cela en interne, cela ne me regarde pas. »* (Un membre de la DRH)

> *« Je connais bien tous ces cas là de militants sudistes qui ont bénéficié de promotions de la part de l'entreprise. Pour X, on a monté un truc totalement illégal au regard du droit de la fonction publique. Mais c'était avant l'arrivée de Bailly. Lui qui nous détestait n'aurait jamais couvert des trucs comme cela. C'est vrai que l'on a des personnes pour qui on a obtenu des trucs mais c'était des exceptions et cela s'est fait à l'arrache. D'ailleurs, la boite sait nous le rappeler lorsque l'on évoque les cas de répression à l'égard de nos militants : « Mr X, ne dites pas que l'on veut flinguer SUD, je vous rappelle que pour Mr Y et Mme Z ... » Pendant des années, ils ont voulu nous prendre sur quelques cas en disant : « SUD veut laver plus blanc que blanc », que c'est bien la peine d'affirmer que nos mandats sont limités alors qu'untel dans tel endroit... Même si c'est vrai, car tous nos syndicats ne suivent pas règles édictées au niveau de la fédération, cela n'a pas le même impact aux yeux des salariés. Quand tu dis : « le mec qui était au guichet avec moi, et qui est parti dans telle organisation, il est aujourd'hui cadre supérieur. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

114 La branche Télécom de SUD-PTT procède de la même manière (*cf.* encadré 4).

Encadré 4 : Refus de la promotion syndicale par SUD-PTT (France Télécom, 2010)

FÉDÉRATION SYNDICALE DES ACTIVITÉS POSTALES ET DE TÉLÉCOMMUNICATION
Union syndicale Solidaires
Affiliée à l'Union syndicale Solidaires
25/27 – rue des envierges – 75020 – Paris
tél. : 01 44 62 12 00 fax. : 01 44 62 12 34
site internet : www.sudptt.org courriel : sudptt@sudptt.org

Paris, le 18 février 2011

[redacted]
Directeur des Relations Sociales
10, rue Jobbé Duval
75015 Paris

Objet : Promotions syndicales au titre de 2010

Monsieur,

Nous venons de recevoir, comme chaque année, le courrier relatif au lancement de la session de promotions syndicales portant sur 33 places dont un quota de 7 places pour notre organisation syndicale.
Comme chaque année, la fédération SUD se refuse à participer à ce type de promotion que nous jugeons parfaitement inégalitaire.

En effet, nous considérons que la période de détachement syndical ne doit donner lieu à aucun favoritisme. Pour SUD, les règles de promotion syndicale apparaissent exorbitantes par rapport à celles appliquées à l'ensemble des salarié-es de FTSA. Pour SUD, la promotion syndicale équivaut à une sorte de privilège que nous ne saurions justifier auprès des salarié-es qui nous ont mandaté-es.

Nous tenons à rappeler que la fédération SUD s'est fixé des règles de limitation des mandats qui devraient permettre à ses permanent-es d'être à égalité avec les salarié-es de FTSA en matière de promotion, une fois le retour dans les services effectué, si tant est que le retour à l'activité soit possible et favorisé par l'entreprise.

Notre fédération porte ces valeurs depuis sa création et souhaite que dans le cadre de la négociation sur la carrière des élu-es et mandaté-es actuellement en cours soit prise en compte la revendication de non discrimination, ni privilège au regard de leurs collègues de travail, pour tou-tes les porteurs-euses de mandats syndicaux à plus ou moins 50% de leur temps d'activité.

Enfin, dans un souci d'éthique, nous demandons que le quota de 7 places dont aurait pu bénéficier la fédération SUD soit reversé à l'ensemble des salarié-es de France Télécom et en aucune façon redistribué aux autres organisations syndicales.

Veuillez agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération.

[redacted]

Aux dires d'un certain nombre de militants, cette inflexibilité conduirait à une situation de blocage, d'incapacité politique à traiter le sujet de façon collective en interne, renvoyant celui-ci à un problème de conscience individuelle.

> *« La liste des noms que l'on nous propose tous les ans, on la refuse. Une fois, on a voulu faire une exception pour quelques personnes qui ont un statut particulier, de permanents techniques à la fédération, et qui ne sont pas tenus par des durées de mandat. Il y en a trois dans cette situation. Mais même là… Et pourtant, le truc était propre, ce n'était pas pour qu'ils deviennent cadres. Et nombre de gens en ont parlé en tribune. Des gens qui sont normalement leurs potes : « cela n'est pas contre X mais cela donnerait une mauvaise image ». De fait, on les a tellement tués les autres* [les autres organisations syndicales] *sur ce terrain là que l'on ne peut pas mettre le doigt dans l'engrenage. Maintenant qu'il y a l'accord de 2009, personne ne dit plus rien…Maintenant, chacun est face à un choix, face à sa conscience. »* (Isabelle, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Ce *statu quo* peut-il perdurer ? Dans une situation où SUD-PTT, comme les autres syndicats, est confronté au problème du renouvellement générationnel de ses militants[115], renouvellement rendu encore plus ardu compte tenu de l'étiquette radicale de la fédération. Certains dans la fédération en doutent, et considèrent que le déficit de militants, en particulier des plus jeunes, la fera inéluctablement évoluer.

> *« On a un vrai souci, celui du vieillissement des troupes, avec en même temps une certaine discrimination. A France Télécom, ils ont un accord appelé « porteurs de mandats » qui émousse un peu la discrimination syndicale, l'entrave à la promotion. A la Poste, il y a un accord interne de promotion syndicale auquel, à SUD, on n'accroche pas. Pour le coup, on est réellement discriminé et c'est diffîcile de demander à des militants de s'engager en leur demandant en même temps de faire une croix sur leur carrière. On a un texte qui s'appelle « Ni privilèges, ni discriminations » mais qui ne règle rien. En tout cas du point de vue de l'engagement des jeunes salariés dans SUD. Il est difficile de leur dire : « tu viens, mais cela va être du sang et des larmes. »* (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

> *« Quand on a crée SUD, on avait 30 balais. La question de la carrière et du renouvellement ne se posait pas (…) Cela bougera de toute façon parce que l'on va s'opposer au principe de réalité. Quand tu commences à avoir des jeunes qui te disent qu'ils ne veulent pas être permanents à SUD du fait des règles… On a des exemples de gens qui ont réintégré à cause de cela. Ils ne renient pas leur engagement mais à un moment donné... Effectivement, tu as des gens qui entrent en mission. Mais tu as aussi des individus qui veulent un engagement plus classique même s'il est radical et sur nos valeurs. Regarde quelqu'un comme X. Au prochain congrès, il lui restera un mandat de trois ans à effectuer. Il lui restera une longue carrière à faire, à La Poste ou ailleurs. Le nombre de fois où elle s'interroge sur la question de la VAE, de la reconversion… Des questions comme cela, aujourd'hui à SUD, tu ne peux pas les aborder. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

D'autant que pour ces derniers, ce ne sont pas les règles de promotion en tant que telles qui poseraient réellement problème que l'usage qui en serait fait par les autres organisations syndicales. Plus précisément, ce sont moins ces règles qui sont considérées comme des privilèges que le principe de la « carrière syndicale » qui entrainerait des dérives.

> *« C'est vrai qu'il y a un phénomène de respect des pourcentages des promus. Mais de ce côté des pourcentages, c'est propre sur le papier mais dans le côté pratique d'une organisation syndicale où tu rentres à 25 ans et à 55 ans, tu y es encore. Les exemples sont multiples de personnes qui ont commencé comme facteurs ou guichetiers et qui deviennent cadres sans avoir mis le pied au taf. Avant que tu arrives, on m'a rapporté le cas de quelqu'un d'une autre organisation… il venait d'obtenir le CR1 Cadre 1er niveau et il est passé au second niveau. Dans la vraie vie, à La Poste, cela n'existe pas. Ce qui permet cela, ce n'est pas qu'il y a un privilège accordé aux organisations syndicales, c'est que cette personne est arrivée en fin de carrière et on a dû dire à un jeune dans l'organisation de patienter. Comme de toute façon, ces mecs, pour la plupart, ils ne retournent pas au taf, chacun attend patiemment son tour. Je siège en CTN à La Poste, avec X qui est salarié de droit privé, qui est classe 2 et Y qui est factrice à 1300 euros par mois, deux autres membres de SUD-PTT,… moi j'ai un grade de guichetier mais j'ai un salaire correct parce que je suis vieux. Mais ceux qui représentent la CFDT, FO, ils sont tous cadres supérieurs. Et s'ils ne le sont pas, c'est qu'ils sont jeunes. »* (Benoit, secrétaire fédéral SUD-PTT)

[115] Au congrès de Fréjus de 2012, l'âge moyen des délégué-e-s de SUD-PTT (issus de La Poste et de France Télécom/Orange) était 47,5 ans. Leur ancienneté dans ces deux entreprises était de 24 ans en moyenne (Béroud, Denis, 2012).

Parmi les solutions envisagées, celle visant à intégrer et à utiliser les règles existantes mais en les adaptant en interne pour éviter les détournements évoqués à propos des autres organisations. Mais les mentalités pour une telle évolution ne semblent pas encore prêtes.

> *« La bonne solution, ça serait de regarder, pour chaque grade, la moyenne de la durée entre deux promos. Si la moyenne, c'est 15 ans pour passer de 1-2 à 1-3. Quand une personne est arrivée à ses 15 ans et qu'elle n'a pas eu de promo, on accepte. C'est la solution qui pourrait être acceptable et entendable par tout le monde dans nos troupes. Comme ça, tu n'as pas de privilèges, tu n'as pas de promotions plus vite que la moyenne de tes collègues qui ont le même grade que toi. Et pas de discrimination parce que même si tu as fait le choix d'être permanent, à un moment donné tu peux quand même avoir… Le problème c'est que t'en as qui se prennent des promos tous les deux ans Et ça, cela n'est pas possible… »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

> *« Pour être honnête, je pense qu'il faut arrêter avec les trucs psychorigides. La boutique* SUD-PTT]*, elle est ce qu'elle est, on la fera bouger mais il faudra encore un peu de temps. Mais c'est vrai que le système est tellement vicié non par son contenu mais par le fonctionnement des autres organisations syndicales. En fin de compte, ce qu'il faudrait faire comprendre dans SUD, c'est que l'on pourrait utiliser le texte, les dispositifs, mais en appliquant nos propres règles, du type : « un permanent à SUD ne pourra pas évoluer de plus de deux grades » ou quelque chose de la sorte. Je pense qu'un jour, on finira par le faire. Le problème, c'est que ceux qui sont favorables pour faire évoluer les choses, vu comme cela s'est passé avec le cas des permanents techniques, ils sont tétanisés. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

3. SUD-PTT : des militants particulièrement soumis à la répression ?

A l'occasion du 6ème congrès de l'Union Syndicale Solidaires en juin 2014, SUD-PTT, qui en est l'une des composantes historiques, a fait adopter une motion d'actualité condamnant la répression syndicale[116]. Selon l'organisation, cette « triste réalité » n'épargnerait pas La Poste où la situation serait actuellement « critique » de ce point de vue. Une telle appréciation jure avec ce que nous avons énoncé précédemment. En effet, il ressort de la première partie de ce texte, l'impression que le fait syndical est non seulement largement accepté à La Poste mais qu'il est favorisé par des moyens et des dispositifs institutionnels qui reconnaissent son bienfondé, son importance, voire son utilité pour les salariés comme pour l'entreprise. C'est ce qui ressort en outre de l'insistance portée sur le dialogue social dans les discours tenus par cette dernière, conformément aux recommandations de la commission Kaspar de 2012 appelant à faire du dialogue et de la régulation sociale un chantier prioritaire pour l'entreprise.

Dès lors, comment comprendre le contraste issu de la campagne menée par SUD-PTT sur la répression syndicale à La Poste ? Dans un tel cadre, il s'agit de s'intéresser aux facteurs qui sous-tendent cette accusation, à ce qu'ils représentent (en termes de cas), à leur nature (factuelle et juridique principalement) ainsi qu'à leur variété formelle. Convient-il également de s'intéresser à leur effectivité compte tenu que les faits de répression et/ou de discrimination sont généralement contradictoires ? Il est difficile de répondre à cette question. En effet, il ne s'agit ni de démêler et de trancher des cas particuliers, ni de porter et relayer les discours d'une organisation. Malgré tout, il s'agit d'en restituer la logique et le sens en les rapportant

[116] Motion d'actualité contre la répression syndicale SUD-PTT, Solidaires, 6ème congrès, juin 2014, Dunkerque.

d'une part à l'ampleur des cas de répression constaté à l'échelle de l'ensemble du secteur productif et d'autre part, à la situation propre de l'entreprise dans laquelle ils interviennent, marquée par un raidissement des relations sociales, raidissement reconnu partiellement par ses représentants.

> *« Je ne cherche pas à faire de la langue de bois, à défendre l'entreprise. Les réorganisations, c'est ce qui crée ces tensions. Mais il n'y a pas de plans sociaux. Tous ceux qui veulent rester à La Poste, ils restent. Les diminutions d'effectifs, ce sont des départs à la retraite. Il ne s'agit pas de dire que cela ne crée pas de malaise car on serait à côté de la plaque. Mais je crois que le taux de suicide à La Poste n'est pas plus élevé que dans la société française. Une fois de plus, je n'exonère pas La Poste de ses responsabilités. Quand il y a des réorganisations, il y a du malaise. Ce qu'il faut, c'est le traiter. Dans certains endroits, cela se passe mieux que dans d'autres. Dans d'autres endroits, c'est plus sec, ça tape et on en entend parler. »* (Un membre de la DRH, La Poste)

Il en ressort un ensemble de questionnements sur : l'effectivité du droit syndical dans le cadre a priori (davantage) protecteur de la grande entreprise ; l'application problématique du modèle du dialogue social en temps de restructurations ; le couplage tout aussi problématique de ce modèle avec le syndicalisme de confrontation, etc.

Enquêter sur la discrimination/répression syndicales auprès des délégués de SUD-PTT

Dans le cadre d'une recherche en plusieurs vagues sur la sociologie des militant-e-s de l'Union syndicale Solidaires et de ses principales organisations, des enquêtes par questionnaires ont ainsi été conduites lors de ses trois derniers congrès (2008, 2011, 2014) et dans ceux de plusieurs de ses organisations dont celui de SUD-PTT à Fréjus en 2012 (Béroud, Denis, Desage, Thibault, 2011 & 2013). A cette occasion, le bureau fédéral de l'organisation des postes et télécommunications a demandé d'intégrer une série de questions sur le problème de la répression et des discriminations, compte tenu, selon ses membres, de remontées de plus en plus fréquentes de la part de leurs syndicats départementaux sur le sujet.

Avant de s'intéresser aux résultats obtenus, il convient de s'interroger sur le sens des données recueillies et sur ce qui a été réellement mesuré dans le cadre de cette enquête. Car interroger des militants, sur la base d'un questionnaire, sur les pratiques de discrimination et de répression présente un certain nombre de limites. La première tient à la petitesse de l'échantillon (311 répondants sur 359 délégués) qui ne permet pas de dégager des résultats d'une grande représentativité. Encore moins lorsque l'on s'intéresse au seul cas de La Poste, de ses filiales et entreprises sous-traitantes (207 militants, les autres étant implantés à Orange et dans ses filiales). Une deuxième limite, indépendante de la technique utilisée, renvoie au faible nombre de questions consacrées à ce thème dans le questionnaire, soit trois au total. En effet, celui-ci ne représentait qu'un seul des multiples domaines sur lesquels nous cherchions à obtenir des informations dans un questionnaire déjà lourd de près d'une cinquantaine de questions. Une troisième est d'ordre définitionnel et renvoie à la polysémie des termes de répression et de discrimination sur lesquels les délégués de SUD-PTT avaient à se prononcer. D'autant qu'aucune définition précise des termes employés n'avait été ajoutée au questionnaire permettant d'aiguiller les répondants et d'éviter les contre-sens, les définitions trop extensives, etc., même si, mais cela constitue une limite inverse, les modalités de réponse leur étaient imposées (par exemple, la liste des pratiques discriminatoires possibles).

Par ailleurs, difficulté caractéristique de ce mode de recueil, les informations obtenues renvoient à du déclaratif, à de la perception individuelle, impossibles à vérifier qui plus est, et sur lesquelles il est tout aussi impossible d'obtenir des précisions. Enfin, un congrès fédéral rassemble une population d'un type spécifique, les militants les plus aguerris, ayant d'importantes responsabilités syndicales. En ce qui concerne les personnes interrogées lors de

ce IXe congrès, 70% d'entre elles déclarent ainsi avoir des responsabilités au sein de SUD-PTT et 90% sont détentrices d'un ou de plusieurs mandats. Il s'agit donc plutôt de syndicalistes très actifs et non de militants « novices » ou de militants moins investis qui, après une période d'engagement, seraient en reprise d'activité professionnelle. D'où l'impossibilité supplémentaire d'obtenir des informations sur les phénomènes de discrimination à l'égard des militants en reprise d'activité. Pour la quasi totalité, les syndicalistes présents à Fréjus relevaient des deux « maisons mères » (La Poste pour 65,3% d'entre eux et Orange pour 27%). Neuf délégués seulement travaillent dans une filiale ou dans une entreprise sous-traitante de La Poste ou d'Orange. 68,5% sont fonctionnaires, 27% en CDI et aucun n'est en CDD[117]. En raison de ces caractéristiques de la population des délégués, les données ne permettent donc pas de saisir ce qui se joue pour des militants engagés dans les filiales et dans les entreprises sous-traitantes où le fait syndical est nettement moins reconnu.

Les informations recueillies au travers de ce questionnaire sont donc à saisir comme des indicateurs, limités, inséparables de leur contexte de production et qui doivent être complétées par d'autres sources et d'autres enquêtes. Que nous montrent-elles ? Tout d'abord que sur 311 délégués, 166 déclarent avoir subi une ou plusieurs formes de discrimination. Ce résultat atteste d'un fort sentiment de discrimination (que celle-ci soit démontrée ou non) chez les délégués au congrès de SUD-PTT alors qu'existent dans les deux entreprises des dispositifs institutionnels censés prévenir ou éviter un tel phénomène. Sur ces 166 délégués, 68,9% sont des hommes, et 31,1% des femmes, introduisant une dimension assez fortement « genrée » du phénomène. Cette surreprésentation des hommes chez les délégués déclarant avoir subi au moins une forme de discrimination interroge nécessairement. Assez logiquement, elle renvoie avant toute chose au fait que le milieu militant est avant tout masculin. Au-delà de la discrimination à proprement parler, on peut néanmoins se demander si les relations avec l'encadrement, dans le quotidien des relations de travail et des relations sociales, ne prennent pas une forme plus conflictuelle, en tout cas de façon ouverte, lorsqu'il s'agit de militants masculins, voire si cette dimension du genre n'est parfois pas utilisée par les parties en conflit comme un facteur aggravant[118].

> *« Je n'ai rencontré que des sanctionnés hommes. Je cherche en même temps, parce que je ne veux pas dire de bêtises. Cela s'explique aussi… le monde militant est majoritairement masculin. Après, sur les questions de séquestration, de harcèlement… Bizarrement c'est plutôt des mecs qui séquestreraient ou harcèleraient des femmes* [ton ironique]. *Quand il y a eu l'occupation des locaux de la DETC dans le 92, tu avais aussi des femmes parmi les militants ou les grévistes… Mais ce sont 15 hommes syndicalistes qui ont été désignés par 11 femmes cadres, c'était des RH en fait et 2 hommes. Ce n'est pas un hasard non plus. Alors que tu avais beaucoup plus d'hommes dans le service RH en question, ce sont des femmes qui ont porté plainte contre des hommes. Je pense que ce n'est pas un hasard, pour dire au juge « Regardez ce sont des hommes »… Pour les*

[117] On peut expliquer la sous-représentation des représentants de la fédération des filiales et des entreprises sous-traitantes par deux facteurs : d'une part, la plus faible implantation de SUD-PTT au-delà de ses entreprises historiques (faiblesse relative néanmoins puisque SUD-PTT a obtenu sa représentativité dans la branche Prestataires de services (centres d'appels) avec 8,15% et dans celle de la distribution directe avec 10,99%) ; d'autre part, la faiblesse du droit syndical dans les filiales et les entreprises sous-traitantes qui rend difficile la participation des militants au congrès de leur organisation.

[118] Pour cerner ce qui se joue dans le registre du discours, une question complémentaire serait de savoir si les délégués masculins ont davantage tendance à dénoncer une discrimination et à utiliser précisément cette catégorie que les déléguées.

mettre en porte-à-faux « par des femmes qui ont des enfants en bas âge qui n'ont pas pu aller récupérer leurs gosses, etc. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

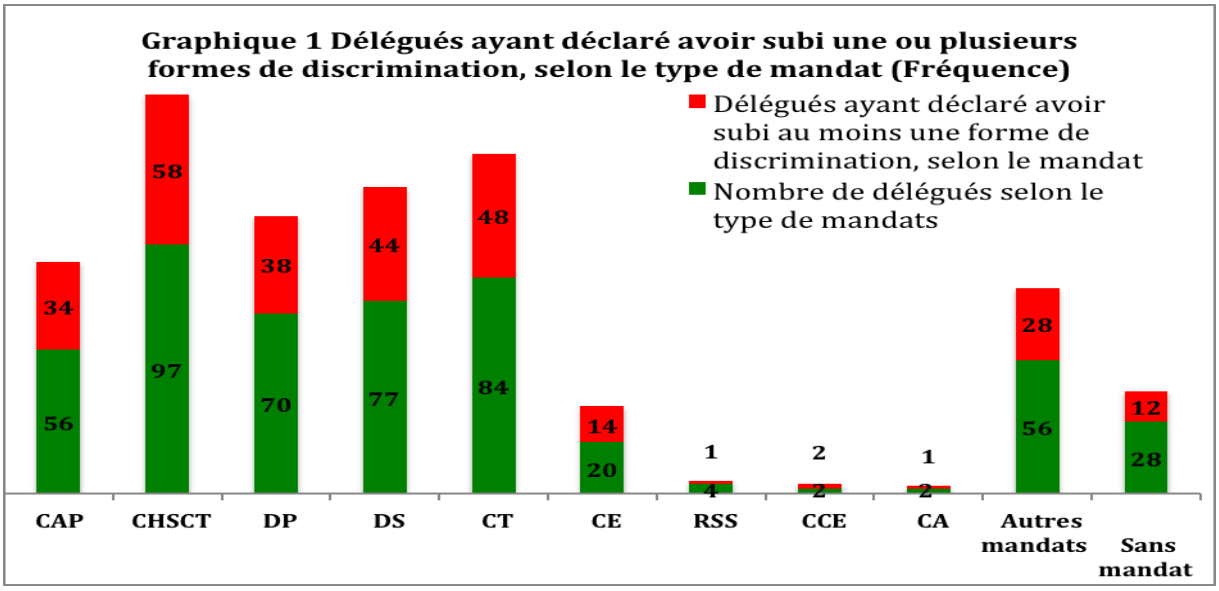
Parmi les 166 délégués concernés par la discrimination, 108 sont des postiers et 50 des salariés d'Orange, soit 53,3% et 59,5% de l'ensemble des délégués pour chacune des deux entreprises. Sans établir de corrélation directe, les résultats concernant les militants de SUD-PTT à Orange sont néanmoins à resituer dans le contexte des restructurations successives et du mode de management mis en place dans cette entreprise à partir de 2006 et de la crise sociale qui s'en est suivie. Mais alors que les relations sociales y auraient plutôt tendance à s'apaiser : « *à France Télécom, depuis la crise sociale, cela s'est calmé. Cela a été tellement médiatisé* » (Elisabeth, secrétaire fédérale SUD-PTT, branche Télécom), les syndicalistes de l'organisation intervenant à La Poste n'hésitent pas à comparer les stratégies mises en place par cette dernière pour réduire ses effectifs au plan Next de 2006-2008[119], et à pointer des conséquences comparables en matière de dégradation des conditions de travail, de malaise social voire de suicides dans l'entreprise[120].

Pour ne s'intéresser qu'aux seuls postiers, 76 des 108 délégués ayant déclaré avoir subi au moins une forme de discrimination sont des fonctionnaires (55,9%) pour 27 en CDI (sur 62, soit 43,5%). 92 sont des agents d'exécution (sur 174, soit 52,9%), 8 agents de maîtrise (sur 12), 7 membres de l'encadrement (sur 13) et un ne relevant d'aucune de ces trois catégories. 60 travaillaient dans un bureau de poste (soit 55% des 109 délégués y travaillant), 22 dans un centre de tri (48,9%), 6 dans un centre financier (50%) et 13 dans d'autres type de secteurs de l'entreprise (48,1%). Ces résultats, tout imprécis et insuffisants qu'ils soient, indiquent des cas « ordinaires » de discrimination (ressentie) au sens où ils concernent des militants de terrain, au plus près du travail et de l'emploi, au plus près également d'une hiérarchie intermédiaire avec lesquels ils entrent régulièrement en confrontation (Béroud, Denis, 2012). Ce qui relativise en partie l'appréciation convergente des militants centraux sur la discrimination syndicale dans l'entreprise, énoncée dans la première partie de cette monographie.

Les militants de SUD-PTT qui se déclarent discriminés détiennent-ils des mandats particuliers ? Il est très difficile de répondre à cette question compte tenu que les délégués réunis à Fréjus en 2012 détenaient, pour 60% d'entre eux, plusieurs mandats. Cependant, plusieurs enseignements peuvent être tirés du graphique ci-dessous (*cf.* graphique 1).

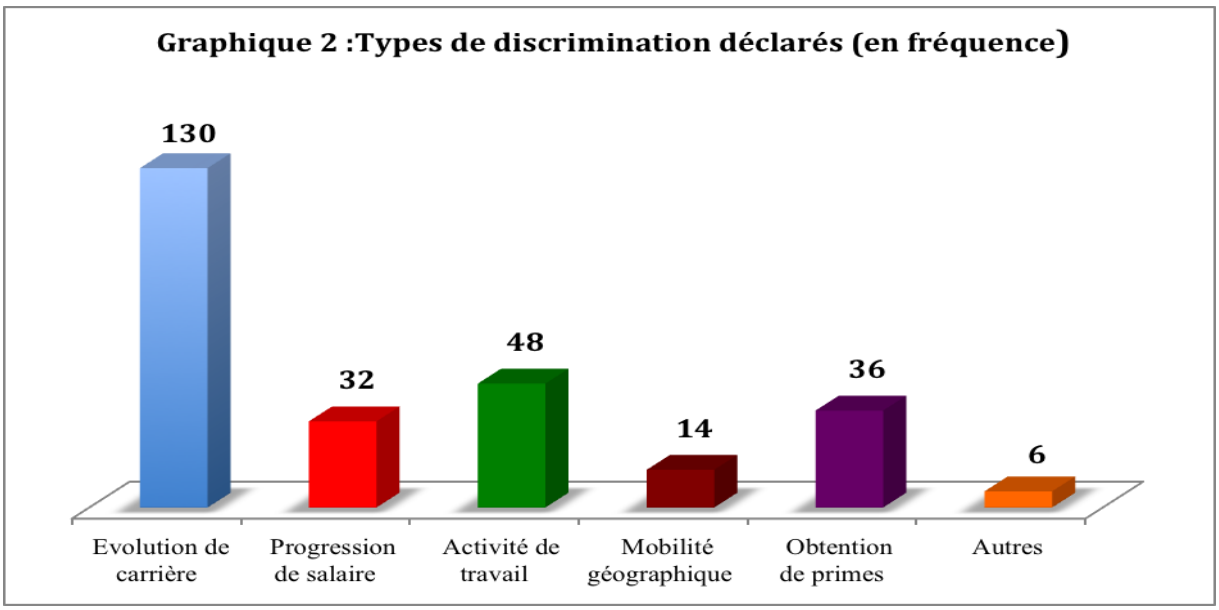
[119] Lancé en 2006, le plan NEXT prévoyait la suppression de 22 000 emplois à France Télécom, une augmentation importante de la productivité, la mise en mobilité forcée d'une partie de ses salariés - les fonctions techniciennes vers les fonctions commerciales - et une politique incitative à l'égard des fonctionnaires pour qu'ils quittent l'entreprise. Suite aux 35 suicides de salariés entre 2008 et 2009, l'inspection du travail évoquera une « *mise en danger d'autrui du fait de la mise en œuvre d'organisations du travail de nature à porter des atteintes graves à la santé des travailleurs* », et des *« méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral. »* Une plainte pour harcèlement moral sera déposée par SUD-PTT en 2010 et l'ancien PDG Didier Lombard mis en examen en 2012 pour les mêmes faits.

[120] « Nouveau suicide à La Poste : la Direction générale est dans le déni », tract de SUD-PTT, 12 mars 2012.



Sur la seule foi des déclaration des militants interrogés, il est possible de dire que la détention d'un mandat syndical, de quelle nature que ce soit, expose son détenteur à une forte probabilité de discrimination (réelle ou ressentie) ; qu'il n'y a pas de fortes différences en matière de discrimination entre le fait d'être un représentant élu ou désigné ; et que ne pas détenir de mandat syndical réduit la probabilité de ressentir une forme de discrimination mais ne protège pas totalement de ce risque.

Lorsque l'on s'intéresse ensuite aux types de discrimination évoqués par les syndicalistes, certains résultats sont relativement classiques et d'autres moins (*cf.* graphique 2).



A La Poste comme ailleurs, de toutes les formes déclarées, l'évolution de carrière devance largement toutes les autres (Barnier & al. 2011). Pour mémoire, selon l'enquête REPONSE du ministère du travail de 2008, près de 40% des élus syndicaux et 30% des délégués syndicaux déclarent que l'exercice de leur mandat constitue un frein à leur carrière. Résultat peut être un peu plus surprenant, sauf lorsque l'on replace cette enquête dans le cadre d'une entreprise en proie à de fortes restructurations d'emploi et de travail, les délégués qui déclarent avoir subi

des pratiques discriminatoires en matière de travail sont plus nombreux que ceux évoquant des motifs liés à leur salaire. Comme on va le voir ensuite, l'activité de travail constitue un motif de discrimination mais donne lieu également à des pressions exercées sur les syndicalistes. Autre enseignement : sur les 166 délégués ayant affirmé avoir subi une forme de discrimination, 69 en déclarent plusieurs (41,1%).

Les syndicalistes ayant déclaré avoir subi des pressions lors de leur prise de mandat sont moins nombreux que ceux ayant fait état de discrimination : 40 délégués, soit 12,8% de l'ensemble des répondants[121]. Il leur était possible, dans le questionnaire, de renseigner cette question fermée, en donnant des précisions sur le type de pressions subies. Le traitement en clair de ces déclarations amène à distinguer différents types de pression (en italique, les compléments en clair apportés par les répondants) :

- **des pressions sur l'emploi**, prenant la forme de menaces de licenciement (pour les salariés de droit privé), d'avertissements, de sanctions, de mauvaises appréciations en cas d'évaluation, de blocage de promotion ou au contraire de proposition de promotion si abandon de l'activité syndicale, etc. « *Proposition par la direction de quitter SUD en échange d'un poste de commercial avec une voiture* » ;

- **des pressions sur le travail**, *via* une surcharge de travail ou au contraire une mise au placard, la menace d'un retour en production, le retournement du collectif de travail contre le représentant syndical, etc. « *Critique de mon responsable qui me reprochait de pénaliser le collectif lorsque j'exerçais mes mandats par mon absence dans la boutique* » ;

- **des pressions sur l'activité syndicale** se manifestant par des difficultés pour obtenir des détachements, le refus des ASA (Autorisation Spéciale d'Absence), le non remplacement lors des détachements, etc. « *On m'a dit qu'il ne fallait pas que je me syndique à SUD, à un autre syndicat oui* ».

- **des pressions sur les personnes** prenant la forme d'une stigmatisation, de critiques devant les autres salariés, de contrôle et de flicage, d'agressions verbales, de pressions psychologiques, etc. « *Reçu une lettre de mise en garde et pression sur ma compagne* » ;

- **des pressions des autres syndicats**, la CGT et FO étant les principaux syndicats évoqués**.**

Causes et modalités d'une confrontation co-construite

Depuis la création de SUD-PTT à la fin des années 1980, les rapports entre cette force syndicale et les directions successives de La Poste ont pris la forme de la confrontation (Denis, 2001). Deux jalons fondent les premières étapes de cette confrontation ininterrompue. Le premier renvoie à la lutte fondatrice menée par SUD-PTT pour obtenir sa représentativité à La Poste et à France Télécom, suite au refus des directions de ces deux entreprises d'autoriser la nouvelle fédération syndicale de participer aux élections professionnelles (commissions mixtes – en remplacement des CTP – et CA) de 1995. Cette date est doublement importante. D'une part, parce que c'est à partir de ces élections que SUD-PTT va bâtir son implantation dans les deux entreprises. D'autre part, parce que pour participer à ces élections, SUD-PTT va brandir l'arme du droit qu'elle n'aura de cesse d'utiliser depuis (Denis, 2003). Le second est

[121] Compte tenu de la formulation maladroite de la question, celle-ci ne permet pas de mesurer les pressions subies au cours du mandat.

l'affaire des « 7 postiers de Lille Lézennes car c'est la première fois que SUD-PTT fera état publiquement d'une volonté répressive de La Poste à son égard, comme organisation, et à l'égard de ses militants[122].

> *« Moi je n'ai pas toute l'histoire de SUD. Il y a Lille Lézennes en 89 et Bordeaux Bègles en 2005[123]. Je ne parle pas de discrimination mais de répression pure. 2005 est également un vrai tournant où les copains ont failli être révoqués, ils étaient accusés de séquestration. Donc ça, c'est le centre de tri de Bordeaux-Bègles. La boîte a fait masse, on a été jusqu'à des mises à pied de deux ans et un licenciement pour le contractuel. Tous les autres étaient fonctionnaires. Jusqu'au dernier moment, certains ont frôlé la révocation, jusqu'au conseil de discipline. C'est le vrai tournant. »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Comment caractériser les rapports entre les directions successives de La Poste et SUD-PTT ? On peut parler à ce sujet de confrontation co-construite, suivant l'idée selon laquelle « les conditions de possibilité de l'action syndicale ne peuvent être comprises qu'en tant qu'elles sont le résultat d'une construction conjointe par les syndicalistes et par les acteurs patronaux et étatiques » (Pénissat, 2013 : 10). Cette confrontation se nourrit de pratiques, de part et d'autre, mais également de représentations qui les légitiment et les fondent. Celles entourant SUD-PTT, comme la plupart des syndicats SUD d'ailleurs, piochent dans deux registres. Le registre politique, dans lequel le syndicat puiserait lui-même et qui teinterait ses pratiques. Conséquemment, celui-ci est accusé de refuser de distinguer le social du politique, de se servir de l'entreprise comme d'une arène et de confondre (à dessein) la pratique syndicale avec la pratique politique, accusation qui porte d'autant plus fortement que le champ social est aujourd'hui largement dépolitisé (Yon, 2010).

> *« Le 92, les conflits à La Poste dans ce département, ce n'est pas un sujet syndical mais un sujet politique. Vous avez vu qui est rentré au bureau politique du NPA la semaine dernière ?* l'un des secrétaires départementaux de SUD-PTT du 92]. *Ce n'est pas un sujet syndical. Ils sont plus forts que nous dans les médias. Sauf que je continue de penser que cela n'est pas du comportement syndical. Certes, ils font 48% aux élections mais ils sont cinquante, toujours les mêmes, il y a des intimidations, les cadres sont épuisés. 162 jours de grève tous les deux ans, vous trouvez cela normal ? »* (Un membre de la DRH)

> *« A La Poste, une fois par mois, il y a des formations pour les cadres stratégiques. A cette occasion, ils rencontrent chaque organisation syndicale. Nous, ils nous posent les mêmes questions récurrentes sur notre idéologie qui est celle du NPA, etc. »* (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

---

[122] Suite à un conflit sur l'emploi au centre de tri de Lille-Lézennes, sept syndicalistes de SUD-PTT seront accusés de séquestration. Une plainte contre eux sera déposée ainsi qu'une demande de révocation. Cette affaire connaîtra un certain retentissement du fait de la détermination de la direction de La Poste, soutenu par son ministre de Tutelle, le socialiste Paul Quilès, à aller jusqu'au bout de sa décision, et de la mobilisation (syndicale et politique puisque menée avec le concours de la Ligue des Droits de l'Homme et d'intellectuels) qui l'en empêchera (SUD-PTT, 1993).

[123] Lors d'un conflit au centre de tri de Bordeaux Bègles en 2005, treize syndicalistes de SUD-PTT, de la CGT et de la CNT seront accusés de séquestration. La direction de La Poste demandera l'intervention du GIPN pour déloger les grévistes et poursuivra les syndicalistes en justice. Le tribunal correctionnel de Bordeaux rendra son jugement en 2010 : trois syndicalistes seront relaxés, un condamné à 300 euros d'amende, un à deux mois de prison avec sursis et 200 d'euros d'amende, six à trois mois de prison avec sursis avec dispense d'inscription au casier judiciaire et un sera dispensé de peine. Si ce jugement donnera lieu à des condamnations, il sera considéré, par les syndicalistes, comme un désaveu pour La Poste compte tenu des risques que cette poursuite faisait courir à ces derniers et au jugement d'irrecevabilité apporté à sa demande de dommages et intérêts (440 000 euros).

Le registre de la radicalité, qui là encore marquerait les pratiques du syndicat, en décalage avec les « bonnes » pratiques en matière de dialogue social. Ce faisant, le syndicat se placerait de lui-même en dehors du cadre « normal » des relations entre employeur et salariés et serait comptable de sa propre « ostracisation ».

« Au-delà de cela, il y en a qui n'ont pas encore compris ce qu'était le dialogue social dans une entreprise comme La Poste. » (Un membre de la DRH)

« Dans le livre d'Hervé Hamon Ceux d'en haut, on passe pour des gens qui veulent couler la boîte, avec qui il n'y a pas de dialogue possible. Il [J.-P. Bailly, ancien P-DG de La Poste] *dit que la CGT à la RATP, il a été patron de la RATP, est plus sereine car il n'y a pas SUD. Sous-entendu : on est tellement des fous furieux à SUD à La Poste que la CGT est obligée de se radicaliser, débordée sur sa gauche. En gros, on représente les inadaptés, les gens qui ne veulent pas évoluer avec l'entreprise… »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Cette image, qui a été accolée à SUD-PTT dès sa création, s'est amplifiée au cours de la présidence de Jean-Paul Bailly, lequel aurait refusé tout contact avec les représentants de l'organisation syndicale au cours des sept années de son mandat à la tête de l'entreprise. Ce jeu sur l'image produirait *in fine* une forme de discrimination, à l'intersection du traitement différencié et de la décrédibilisation voire de la diabolisation.

« On a toujours été traité comme la 5ème roue du carrosse par la boite. C'est vraiment très clair, il y a une différence de traitement… même à La Poste où l'on est pourtant la deuxième organisation. Les patrons l'ont toujours fait. » (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Ce jeu sur l'image fait rentrer dans l'angle mort de la répression et de discrimination syndicale parce qu'il renvoie à des pratiques plus informelles, à la limite du légal et de l'illégal, entre le traitement de faveur accordé à ceux qui jouent le jeu du dialogue social et les tentatives d'orientation des préférences syndicales à l'intérieur du cadre de l'établissement ou de l'entreprise, sans que ces pratiques prennent des formes toujours tangibles ou facilement condamnables.

« Quand tu as un chef d'établissement qui a installé proprement un militant CFDT, cela ne se voit pas…A Paris XXème, ils sont en train de tuer la CGT via la mise en place d'une équipe CFDT. Il [le chef d'établissement] *tutoie, fait la bise, dit à la CGT qu'elle n'est pas un syndicat mais une organisation politique, dit qu'il discute avec les syndicats mais ne veut pas voir la CGT. Il ne faut pas grand chose. Le patron va laisser faire la CFDT. Au pire, il remontera à la fédération pour demander qu'on lui envoie des militants un peu plus costauds. Sinon, tu ne t'expliques pas comment ils ont pu dézinguer certaines équipes. C'est fait de manière intelligente. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Parler de jeu (sur l'image) peut paraître décalé au regard des conséquences qu'il engendre sur les personnes. L'emploi de ce terme a surtout pour finalité de signaler que l'organisation syndicale n'est pas totalement démunie pour résister à une telle labellisation négative. L'habitus militant de ses membres est nourri par une participation régulière et ininterrompue aux mouvements sociaux, participation qui précède même, pour les fondateurs, la naissance de la fédération syndicale. Ces derniers savent donc le poids de la construction médiatique (au sens large) d'un problème public, en l'occurrence la discrimination et de la répression dont elle se déclare la victime, *via* la constitution d'un « cadre d'injustice » (Gamson, 1975). Celui-ci passe notamment par l'appel à témoin de la communauté des salariés voire de l'opinion publique (à travers par exemple, la mise en place sur internet d'une pétition nationale pour la réintégration d'un de ses militants dans les Hauts de Seine, récemment révoqué par l'entreprise). Ce que reconnaissent à demi-mots les représentants de La Poste.

« Ils sont plus forts que nous dans les médias (…) Evidemment, dans les médias, on passe pour des méchants et des salopards. » (Un membre de la DRH)

Plus largement, parler de confrontation co-construite à l'égard des rapports entre la direction de l'entreprise et la fédération syndicale est une manière de rappeler que cet antagonisme est assumé par SUD-PTT. Elle définit précisément son syndicalisme comme un syndicalisme de confrontation, de « masse et de classe », qui place le rapport de force au centre de sa démarche revendicative et la mobilisation en tête de ses modes d'action[124], dont l'arme du droit[125]. Un tel credo le conduit nécessairement à occuper une position particulière par rapport au dialogue social. Refusant d'être considéré comme un partenaire, il tend à mener une stratégie non coopérative, le conduisant à être à la fois *insider* et *outsider* au système des relations professionnelles (Damesin, 2001).

Cette stratégie est suivie à tous les étages du groupe La Poste, au niveau central comme à celui des établissements, dans les instances comme dans les relations avec la hiérarchie intermédiaire. Se prévalant de mener un syndicalisme de terrain et d'éviter le plus possible le syndicalisme « de délégation, de substitution et de représentation », privilégiant les mandats de semi-permanents pour ses représentants, SUD-PTT vise à en faire un objectif central de sa démarche syndicale. Au-delà des déclarations d'intention, une enquête menée auprès des jeunes adhérents et militants des syndicats SUD a effectivement montré qu'ils avaient arrêté leur choix en faveur de ces derniers en raison de leur présence et disponibilité sur le terrain de l'entreprise et/ou de l'établissement, ainsi qu'une certaine efficacité dans la prise en charge des dossiers individuels et collectifs. Marqués par des rapports tendus dans le cadre de leur travail, et par des rapports parfois antagoniques avec leur hiérarchie de proximité, ils ont indiqué s'être retrouvés dans la fermeté du discours et le positionnement syndical souvent sans concession tenue par ces organisations vis-à-vis des directions (Denis, Thibault, 2014). Logiquement, un tel positionnement conduit SUD-PTT à être en porte-à-faux par rapport à la question de la répression et discrimination syndicale. En atteste cette déclaration d'Eric Beynel, porte-parole de Solidaires auquel adhére SUD-PTT : *« Solidaires a une vision extrêmement « Lutte de classe » de l'intervention syndicale, et nous ne nous considérons pas comme ce qu'on appelle « un partenaire social ». On est avant tout un outil syndical et en premier lieu un outil de lutte, et forcément quand on est un outil de lutte, il faut s'attendre à prendre des coups, et la nécessité de pouvoir y répondre, de pouvoir se protéger »*[126] .

Là encore, les récits militants que nous avons pu recueillir dans le cadre d'autre enquêtes témoignent d'un engagement qui « s'éprouve », conduisant à la fois à une forme de sur-investissement, où le travail syndical empiète largement sur leur vie privée, et à des processus d'apprentissage et de formation vécus comme des sources d'enrichissement (Béroud, Denis, Desage, Thibault, 2011). Les militants investis dans l'activité syndicale quotidienne expriment une forme d'épanouissement personnel doublée d'une forme d'usure.

> *« C'est important de rappeler qu'il y a une vie après le syndicat. Dans la sclérose que l'on peut observer du côté des anciens, des historiques, qui à 19h30, sont encore au syndicat. Je suppose qu'ils s'emmerdent chez eux [RIRES]. On va se friter avec la boite, on va faire nos tracts et après, il faut rentrer à la maison. Sur les rythmes de l'engagement. On dit de quelqu'un qui est toujours au syndicat qu'il est un bon militant, que c'est bon pour la cause. Mais est-ce que c'est bon pour*

[124] Résolution « Notre syndicalisme », IX° congrès fédéral de SUD-PTT, Fréjus 7-11 mai 2012.
[125] « L'action juridique est une des réponses à la politique de La Poste, notamment sur des défenses individuelles, mais aussi sur le respect des droits collectifs, au même titre que les autres actions collectives. », Résolution « Notre syndicalisme », op. cit.
[126] Rapport 2014 de l'Observatoire de la Discrimination et de la Répression Syndicales, nov. 2014, p. 79.

lui et pour l'exemple qu'il veut donner ? Il faut que l'on arrive à en parler. D'un autre côté, il faut aussi reconnaître que c'est une activité à part entière. Moi, c'est que je fais de mieux. Qu'est ce que je vais foutre à La Poste à aller acheter des consultants informatiques pour la Banque Postale ? » (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Etre « *toujours dans la ligne de mire* » de la direction de son entreprise, « *déranger* » comme l'énonce une syndicaliste, renforce le sentiment de participer à un syndicalisme de lutte, de contester l'ordre social dominant, tout en créant des conditions véritablement éprouvantes. Il en ressort une forme d'engagement total qui implique l'ensemble de la vie professionnelle, mais aussi personnelle, et est parfois vécu sur le mode héroïque de l'épreuve. De ce point de vue, le mode de fonctionnement qui prédomine dans SUD-PTT, comme dans la grande majorité des structures de Solidaires, parce qu'il est fondé sur le dynamisme de l'activité revendicative, ne laisse que peu de place à des formes plus distanciée d'engagement, telles qu'elles ont pu être théorisées au cours des années 1990 (Ion, 1997). Et l'addition des difficultés rencontrées par ces militants peut parfois entraîner des formes de lassitude, en particulier en dehors des moments de mobilisation. Si les militants « historiques » partageaient une conception quelque peu sacrificielle de leur engagement, il n'est pas du tout sûr qu'il s'agisse d'une valeur partagée par les plus jeunes générations.

« Pour moi, la martyrologie, ce n'est pas un programme même si on a encore des gens qui pensent cela. Le tout est de le prendre en compte quand on veut rajeunir les équipes. Je suis dans un service informatique de la Banque Postale. Il y a des sympathisants qui me donnent un vrai coup de main mais je ne peux pas leur demander deux secondes de militer chez nous. Ce sont de jeunes cadres ou de jeunes ingénieurs. Je sais très bien que si je leur demande de siéger avec moi dans la moindre commission, ils sont carbonisés. Ou alors, on trouve un oiseau rare dans une filiale, qui s'en fout. » (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Le tournant des réorganisations

Selon SUD-PTT, l'attitude hostile montrée par la direction de La Poste à son égard s'est manifestée dès sa création. Sa lecture du phénomène répressif dans l'entreprise s'est néanmoins actualisée en le reliant aux processus de réorganisations successifs engagées par l'entreprise ces dernières années. Pour cette organisation, si le « Grand dialogue » initié par la commission Kaspar a constitué un moment de respiration pour le corps social de La Poste, permettant de faire le bilan des conséquences sociales des deux plans stratégiques précédents (2003-2007 puis 2008-2012), les mesures proposées par l'entreprise pour réduire le malaise social interne non seulement ne sont pas adéquates mais surtout n'ont en rien ralenti le rythme des réorganisations[127]. Les faits de répression leurs seraient consécutifs et frapperaient les organisations et leur militants qui tenteraient de s'y opposer. Une occasion pour ses représentants de préciser que ces faits concernent autant les syndicalistes de la CGT que ceux de SUD[128].

« Ça vaut pour nous, pour la CGT. La CGT a des militants menacés de licenciement, a des militants sanctionnés. La CNT aussi. SUD, CGT, la CNT. Généralement ça ne va pas au-delà. On

[127] Ce constat effectué par l'organisation syndicale la conduira le 5 juin 2012 à envoyer une lettre au Ministre du redressement productif, Arnaud Montebourg, pour s'en inquiéter et demander une intervention de la puissance publique dans le dossier des réorganisations.

[128] De fait, on trouve dans les tracts de la CGT la même dénonciation de la répression syndicale qui frapperait ceux qui s'opposent aux restructurations actuelles de l'entreprise.

est vraiment sur une attaque en règle du syndicalisme de lutte. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Pour les militants de SUD-PTT, existe un lien étroit entre le contexte de restructurations et la répression syndicale. Elles en expliqueraient tout d'abord la recrudescence.

« *A partir de 2005, on a bouffé de la répression quasiment tous les ans. Avec une accentuation depuis l'année 2008-2009 où c'est devenu très fort, et là maintenant depuis quelques mois quasiment tous les mois, on a des conseils de discipline de militants.* » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Elles en détermineraient aussi la nature, les faits de répression étant globalement liés à des conflits collectifs qui leurs seraient liés, et donneraient lieu soit à des formes d'entraves (*cf.* encadré 5) soit à des sanctions[129].

« *On a en de multiples points du territoire des cas de camarades qui ont subi soit des licenciements soit des sanctions très lourdes pouvant aller jusqu'à trois mois pour les contractuels et deux ans pour les fonctionnaires… la plupart du temps sur de l'activité syndicale liée à un conflit du travail, notamment dans les conflits longs. Tous les conflits longs que l'on a eu en 2014 se sont soldés par de la discipline.* » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Encadré 5 : Deux communiqués de SUD-PTT à propos de l'entrave à la grève

« Le TGI de Paris, dans un jugement rendu le 17 mars 2009, a condamné La Poste à verser 5000 euros de dommages et intérêts à la Fédération SUD PTT pour avoir entravé le droit de grève des agents de nuit des centres de tri et contesté irrégulièrement les préavis de la Fédération SUD.

La Fédération SUD avait déposé des préavis pour revendiquer la revalorisarisation de l'heure de nuit à trois euros et la suppression des régimes atypiques. Ainsi SUD avait déposé un préavis illimité de 59 minutes couvrant les salarié-es de droit privé à partir du 4 décembre 2006 et des préavis toutes les nuits du vendredi au samedi couvrant l'ensemble du personnel jusqu'à la fin 2007. A partir de la mi-juillet 2007, la direction avait déclaré nos préavis irréguliers et mis en absence injustifiée certains des agents grévistes et infligé un certain nombre d'avertissements et de blâmes. La direction de La Poste doit cesser d'entraver l'exercice du droit de grève et l'expression des revendications des personnels et s'appliquer bien plutôt à négocier et satisfaire les revendications plutôt que de laisser pourrir les conflits... »

« Préavis de grève de samedi sur la DSCC Ain Rhône : La poste continue l'intimidation »

« Eh oui, LA POSTE continue de faire croire aux agents des centres courrier du RHONE que les préavis de grève déposés par SUD POSTE RHONE Ain ne sont plus valables et que les agents qui exerceraient leur droit de grève le samedi seraient en absence irrégulière! Or, pour contester un préavis de grève, l'employeur doit saisir le tribunal de grande instance, ce que LA POSTE n'a pas fait jusqu'à maintenant!! Décidément, les dirigeants de la DSCC AIN RHONE ne reculent devant rien pour empêcher les agents d'exercer leur droit de grève et pour décrédibiliser les actions de notre organisation, à croire que le préavis du samedi les dérange ou que, plus simplement, SUD les dérange. Alors, agents de la DSCC AIN RHONE, soyez sûrs d'une chose: SUD POSTE RHONE AIN continue de déposer le préavis de grève du samedi, et les préavis sont réguliers puisqu'ils n'ont pas été contestés devant le TGI ! Vous êtes donc couverts si vous exercez votre doit de grève le samedi. »

[129] Dans leur enquête menée auprès de syndicalistes CGT du nord de la France, Karel Yon et Etienne Penissat montrent que pour ces militants, la répression patronale s'exerce surtout lors des conflits collectifs : « 39% des syndicalistes de leur échantillon déclarent un chantage à l'emploi, 25% la mobilisation de non grévistes contre les grévistes, 36% des représailles contre les grévistes ou le remplacement des grévistes par les cadres de l'entreprise. Le droit comme arme répressive jour ici un rôle important : 22% déclarent que leur syndicat a déjà été assigné au tribunal, 36% signalent le recours aux huissiers pendant la grève » (2014).

Et enfin, les branches de l'entreprise où ces faits de répression seraient les plus fréquents, même si aucune d'elles n'échappent réellement à la redéfinition de leurs activités (contenu, organisation, périmètres, etc.).

« L'arrivée de Bailly correspond à des changements en profondeur des organisations du travail. Tu as une stratégie de « métiérisation », de professionnalisation. Tu es dans un métier, tu n'en sors quasiment plus. Il faut faire du chiffre à tout prix. Avec des stratégies d'organisation, « facteurs d'avenir » pour la distribution, c'est-à-dire l'auto-remplacement entre collègues, le changement profond de la structure du réseau d'acheminement : on est passé de 110 centres de tri à 40 en 7 ans. Tu imagines le nombre de fermetures, de restructurations. Le changement des métiers à l'enseigne avec l'automatisation de tout ce qui n'est pas rentable : acheter des timbres, poster du courrier, des colis, retirer de l'argent. Au colis, de nouvelles organisations calquées sur ce que fait la distribution avec une croissance de l'activité le développement de la sous-traitance. Il fallait absolument empêcher les syndicalistes qui luttent de revendiquer et de mener des conflits. Le tournant est concomitant à ça aussi. Comment empêcher les syndicalistes de faire foirer les stratégies qu'ils avaient à long terme. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

On sait que la discrimination et la répression syndicale n'épargnent pas les grosses entreprises, et parmi elles les entreprises publiques. On sait également que leur « modernisation » a certainement eu tendance à amplifier le phénomène compte tenu du caractère stratégique (et politique) des réformes entreprises – visant grossièrement à éloigner ces entreprises du giron public pour en faire des entreprises concurrentielles - et du rythme et de l'intensité de ces changements[130]. A La Poste, plus spécifiquement, on peut se demander si la réorganisation du groupe en branche métiers et la transformation de ses établissements en « business unit » (dotés d'une certaine indépendance et autonomie de gestion, y compris en matière de personnel, mais plongés dans la concurrence les uns par rapport aux autres, notamment en matière de réduction de coûts) n'a pas également accru ce phénomène de répression. Avec néanmoins cette particularité, qui est le fait des ex-entreprises et administrations publiques qui ont gardé leur structure pyramidale et centralisée, que cette autonomie des établissements reste réduite. D'une part, parce qu'ils doivent appliquer les injonctions descendantes du siège, en particulier en matière de réduction des coûts et des effectifs et d'autre part, que leur marge de manœuvre en matière de négociation reste extrêmement limité.

« Tu cours tellement de réorganisation en réorganisation. Sur un même département, tu peux avoir une vingtaine de réorganisations qui ont lieu au même moment. Tu passes ton temps en négociation, en bilatérale, en plénière, à aller voir le personnel. Tu n'as plus de lieux pour les voir. Ca tend aussi les rapports. On a des gens qui sont à bout. Tu vas négocier mais tu sens bien qu'il n'y a quasiment plus rien à négocier. Les marges de manœuvre sont tellement réduites que tu ne discutes de rien. Le cap est clair, c'est comment on le met en musique. Sur la question de l'emploi, il n'y pas de discussion possible. Sur la réorganisation du travail, idem. De fait, tu as une crispation des rapports avec la direction. Elle est la même avec le personnel quand tu as une nouvelle « réorg » et où on te dit : « c'est moins deux emplois, et c'est non négociable ». Tu as une espèce de frustration à se demander à quoi on sert réellement. Ou alors il faut des semaines de conflit, et on sait très bien qu'aujourd'hui ... avec le pouvoir d'achat en baisse. Les fonctionnaires de La Poste, comme les autres, ça fait plus de 4 ans qu'on leur a gelé le point d'indice. Les salaires des contractuels sont ridiculement bas, c'est entre 1100-1200 euros pour la majorité d'entre eux.

[130] A ce sujet, les constats effectués par l'Observatoire de la discrimination et de la répression syndicales dans son rapport 2014, op. cit.

Des semaines de conflit, c'est de moins en moins envisageable aujourd'hui. Quelle stratégie tu adoptes par rapport à cela ? C'est très frustrant pour des syndicalistes d'avoir l'impression que tu arrives à sauver des miettes mais que sur l'essentiel, la remise en cause de la stratégie, tu ne gagnes pas au global et que la boîte continue d'avancer. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

En effet, les cas de répression évoqués dans cette entreprise semblent avoir lieu sur fond d'autonomisation (partielle) de ses établissements, quelle que soit à la branche métier à laquelle ils se rattachent[131], de gestion « quasi patrimoniale » de ces derniers par des directeurs en partie libérés de toute contrainte en la matière, y compris parfois celle du droit, les conduisant régulièrement à se mettre en irrégularité devant la loi[132].

« Tu prends les copains du 94 qui ne sont pas des tendres chez nous sur ces questions de prise de parole. Ils ont décidé d'arrêter pour ne pas flinguer leurs militants sur le terrain. Cela n'est pas forcément le résultat d'une décision centrale de la boite mais celle d'un quarteron de patrons de La Poste qui ont décidé que cela suffisait. J'analyse cela comme le résultat de décisions de vrais teigneux qui ne cèdent sur rien et peuvent se vanter d'avoir mis à genoux les militants, y compris les plus durs. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Ce constat, effectué par les militants SUD, n'est d'ailleurs pas forcément contredit par les représentants de l'entreprise.

« On a un sujet de redéfinition de la notion de dialogue social dans l'entreprise. C'est pour cela que l'on va renégocier l'accord sur le sujet. Et la formation des managers au dialogue social. On a des gens qui arrivent de l'extérieur, qui sont compétents sur le business mais qui génèrent… qui, en matière de dialogue social, ont un mode de fonctionnement différent de celui que l'on attend de managers. Ce sont toujours à peu près les mêmes, on le sait, il faut qu'on le traite. » (Un membre de la DRH)

Cela expliquerait la lourdeur des sanctions et surtout une tendance à la criminalisation de l'activité syndicale, se traduisant par un recours croissant aux forces de police et de gendarmerie[133].

« Il y a deux ans, un copain de TNT, permanent à l'époque, fait une visite de bureau pendant le mois de décembre. Il y avait un problème sur ce bureau. Le DET lui a envoyé les flics, c'est les keufs qui l'ont fait sortir du centre. Les flics ne savaient pas. Ils ont dit « nous, on nous a demandé de venir, vous n'êtes pas habilité à être là, il y a du colis, c'est sécurité maximum, vous sortez ». Il n'a pas fait d'esclandres mais il avait prévenu, il avait tout fait dans les formes. En décembre, c'est zone de non-droit, c'est le pic d'activité pour le colis, la période de l'année qu'il ne faut pas louper. Il y a trois semaines, sur la plateforme colis de Gennevilliers, les services de nuit ont une heure de pause pour se restaurer… Les copains du 92 annoncent qu'ils vont venir voir les collègues pendant la pause. Ce n'est pas pendant le temps de travail, ils ne vont pas arrêter la production, c'est pendant la pause. Deux huissiers, cinq mecs de la BAC étaient là, ont assisté à la réunion, en pleine nuit. Le mec de la BAC a dit à un de nos militants « on ne comprend même pas ce qu'on fait là. C'est ridicule en pleine nuit, on a autre chose à faire que d'écouter des syndicalistes parler avec le personnel». C'est le directeur qui a appelé la BAC. Un mec de la BAC

[131] Mais aussi de reflux syndical global dans les établissements. Selon certains militants, la perte de terrain progressive de la CGT à La Poste aurait fait évoluer les rapports de force et ouvert le terrain aux pratiques répressives dans l'entreprise.

[132] A ce sujet, par exemple, la décision de la cour d'appel de Versailles, 9ème chambre, audience publique du jeudi 18 septembre 2014, n° de RG : 14/00220.

[133] « Suite à la grève des 15, 16 et 17 octobre 2013 à la plateforme colis de La Poste du Rheu des représentants de SUD-PTT convoqués à la gendarmerie !! », Tract SUD-PTT, 25 novembre 2013.

a dit que parce qu'il risquait d'y avoir des vols. Il donc a fait passer les syndicalistes pour des voleurs [RIRES. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Au sein de l'organisation syndicale, une question fait débat à propos de cette reprise en main, celle de son éventuelle orchestration par la direction de La Poste, orchestration qui prendrait la forme d'une politique de gestion des conflits collectifs du travail, en particulier des plus durs et des plus longs. Une manière de prévenir les conflits par la sanction pour l'exemple. Les avis ne sont pas tranchés sur le sujet. Dans les tracts de l'organisation, c'est tour à tour la direction (générale) de la poste qui est accusé de mener une « politique nationale » de répression syndicale et les directions (métiers, opérationnelles ou d'établissement) qui sont pointées : « *cette forme de répression est nouvelle* [l'accusation des syndicalistes pour harcèlement moral] *Le fait qu'elle se déclenche quasi-simultanément sur plusieurs départements doit nous alerter* (…) *Si nous ne sommes pas certains que le siège soit l'instigateur de ces attaques (cela semble plus être le fait de directeurs-trices et encadrant-es zêlé-es), il n'en apparaît pas moins que celui-ci laisse faire et couvre les cadres qui ont entrepris de « casser » nos militants* »[134].

Trois hypothèses sont émises par les militants. La première est celle d'actions autonomes menées par des directeurs d'établissement sur fond d'intenses pressions générées par les réformes imposées par le siège.

« Quand Sylvie François, la DRH pour le groupe La Poste, est arrivée, le message que j'ai entendu est qu'elle avait compris la demande à propos de la libre circulation des militants et de la prise de parole et qu'elle allait travailler dessus. Elle est arrivée fin 2011 et on est en 2014. Je lui ai dit au téléphone qu'elle m'avait roulé dans la farine. Elle ne m'a pas répondu. En fait, je ne crois pas qu'elle m'ait roulé dans la farine. Les pressions étaient telles… la conflictualité est remontée chez nous… par impatience (…) Les partisans de la ligne dure ont progressivement imposé leurs vues. Sylvie François n'a pas réussi à modifier cette ligne. Et probablement les quelques conflits récents et radicalités extrêmes de nos militants à certains endroits n'ont pas aidé. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

La deuxième hypothèse est celle d'un soutien de la direction de La Poste à ces modes d'action à l'encontre des syndicalistes. Ce soutien ne prendrait pas nécessairement une forme directe ou explicite ; elle se déduirait cependant du jusqu'auboutisme judiciaire montrée à l'encontre des syndicalistes qu'elle entend sanctionner.

« Je ne sais pas s'il y a une politique incitative qui vient d'en haut. Ce qui est sûr, c'est qu'ils couvrent parce qu'ils ne font rien. Il n'y a pas d'intervention, ils laissent faire. C'est connu au plus haut niveau, et c'est couvert et on laisse les managers locaux prendre leur décision pour licencier et sanctionner et la boîte n'intervient pas. Enfin elle n'intervient pas… indirectement en laissant faire (…) Il y a un vrai acharnement, y compris juridique puisque, jusqu'à maintenant, elle a toujours été condamnée ou déboutée. C'est le cas pour X. Le ministère a dépassé les délais, n'a pas répondu, ce qui signifie qu'ils refusent l'autorisation de licencier. Mais ils vont pousser au tribunal administratif. Cela ne fait pas un pli. Tout le temps, ils vont au bout des processus, au bout du bout. Le camarade de l'Isère qui avait été licencié puis réintégré…on en est au quatrième jugement. La Poste a été déboutée trois fois, ils vont systématiquement en appel voire en cassation. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

[134] « Note aux syndicats sur la répression », SUD-PTT, s.d. Voir également « La Poste se met à l'heure chinoise », tract de SUD-PTT, 26 août 2013.

La troisième enfin, qui n'est pas forcément la moins improbable, celle d'une déconnexion du siège de l'entreprise par rapport à la réalité du terrain et de ses contingences.

> *« On a une boîte qui veut un dialogue social vertueux : « vous savez, on respecte toutes les organisations syndicales, même si on n'est pas d'accord, blablabla ». Quand on a ces discussions au niveau national, que tu arrives du local, que tu entends ces gens, tu te dis : est-ce qu'ils sont réellement sincères ? S'ils le sont, ils ont un sacré paquet de filtres. Ils ne voient pas comment ça se passe sur le terrain. Lors de la commission Kaspar, j'ai siégé à toutes les réunions. A un moment, j'ai parlé de discrimination et de répression, Lefebvre ancien DRH du groupe a fait des yeux comme ça en me disant : « mais Madame, je ne peux pas vous laisser dire ça, il n'y a pas de discrimination syndicale à La Poste. La répression syndicale à La Poste ? Vous rigolez ? ». Jusqu'où c'est un jeu d'acteur ? Dès fois ils feraient mieux de descendre. Les exemples concrets, je n'ai rien inventé. Des choses qu'on m'a dites et que j'ai vécues. Ils ne connaissent tellement pas leur entreprise. Ils sont occupés à la stratégie « machin » mais la mise en musique honnêtement, ce n'est pas leur problème. Ce qui compte, ce sont les résultats à la fin de l'année. Après les conditions dans lesquelles ça se fait... Ça leur a fait mal en 2012 par ce qu'il y a eu des suicides de cadres, très médiatisés, et là ils n'ont pas eu le choix que de réagir ou du moins faire semblant, de mettre en place la commission Kaspar mais honnêtement, ils ne savent pas ce qui se passe dans les services. Ils débarquent quand on leur raconte. Jusqu'où ils ne sont pas au courant ? Est-ce qu'ils jouent les naïfs et les ingénus ? Je ne n'arrive pas à le mesurer. »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

4. SUD-PTT et la répression syndicale : retour sur la question du droit

Pourquoi revenir sur la question du droit pour évoquer ces cas de répression concernant SUD-PTT. Au-delà de la réponse évidente et immédiate que ces faits sont normalement punis par la loi, même si en la matière celle-ci n'est pas toujours appliquée[135], il y a une raison qui tient plus spécifiquement à La Poste et à l'application du droit syndical dans cette entreprise. Elle renverrait au « vide juridique » créé par l'abrogation par le conseil d'Etat de l'accord de 2006 et l'application du décret relatif à l'exercice du doit syndical dans la fonction publique d'Etat de 1982, créant en la matière une situation hybride déjà évoquée plus haut.

Elle le serait à deux titres. En matière de protection des salariés contractuels de droit privé qui ne bénéficieraient pas des mêmes protections que les fonctionnaires en matière de droit syndical. La loi, qui constitue le cadre légal de référence suite à l'abrogation de l'accord de 2006, stipule que « *dans l'objectif d'harmoniser au sein de La Poste les institutions représentatives du personnel, les conditions dans lesquelles la représentation individuelle des agents de droit privé est assurée, et établit les règles de protection, au moins équivalentes à celles prévues par le code du travail pour les délégués du personnel, dont bénéficient leurs représentants* »[136]. Elle n'en renverra pas moins à un décret à venir les précisions concernant la protection dont bénéficient ces derniers. Il faudra attendre le 28 novembre 2014 pour qu'un décret apporte enfin les précisions attendues[137]. Ce décret remplit-il totalement son rôle en matière de protection ? En partie seulement. Il le résout pour les porteurs de mandats mais pas pour les délégués désignés puisque, régie par le décret de 1982 de la fonction publique d'Etat,

[135] A ce sujet, le rapport 2014 de l'Observatoire de la discrimination et répression syndicale, op. cit.
[136] Il s'agit de la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales.
[137] Il s'agit du décret n° 2014-1426 relatif à la représentation des agents contractuels de droit privé de La Poste exerçant un mandat de représentation.

il n'y a pas de délégués syndicaux à La Poste. Du coup, les organisations syndicales qui placent comme permanent un contractuel non élu courent un gros risque à l'envoyer sur un conflit du travail puisqu'il ne dispose pas des droits d'un salarié protégé.

Par ailleurs, l'application du décret de 1982 à La Poste aurait été l'occasion de remettre en cause la pratique de la libre circulation des syndicalistes dans les établissements et surtout celle de la prise de parole. La première, inscrite dans l'accord de 2006[138] n'existerait pas dans le décret de 1982 (*cf.* encadré 6). De ce fait, la stricte application de ce décret est un motif récurrent de contentieux entre La Poste et une organisation comme SUD-PTT.

> *« J'ai expliqué dans SUD que cette histoire de prise de parole, c'est une question de rapport de force que l'on obtiendrait jamais dans un texte. Il est illusoire de négocier là-dessus. Par contre, ce que l'on obtient partout, c'est la libre circulation des militants. Nous à La Poste, on ne l'a pas. Il est codifié dans l'accord de 2006 même s'il a été cassé suite au recours de la CNT. C'est l'accord qui fait les us et coutumes. Tu as le droit de collecter les cotisations, de distribuer un tract, tu n'as pas le droit d'aller sur un établissement. Il n'y a qu'à La Poste que l'on voit cela (…) La Poste nous promet de renégocier un texte dans les semaines qui viennent. Je ne sais pas si cela aura lieu. Tout ce que je sais, c'est que je vais revenir avec ma libre circulation. Si on ne l'a pas, on se posera la question d'attaquer* [en justice]. *C'est quand même la seule boite… au point que lorsque notre secrétaire général a demandé à X* [représentante de Solidaires au Conseil Supérieur de la Fonction Publique d'Etat *de faire un truc au niveau du CSFP, elle n'a pas voulu par peur que l'on passe pour des zombies. Aux impôts, ils se promènent là où ils veulent. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

> *« On a soit le décret de 82 de la fonction publique, soit le code du travail. Les directions locales jouent aujourd'hui sur les deux tableaux. Un coup c'est le décret de 82, un coup c'est le code du travail, un coup c'est rien du tout. Même pour venir faire des visites de bureau, ce qui est quand même le B-A.BA du syndicalisme de terrain, on doit prévenir préalablement. La boîte dit : « c'est 48h ou 72h il faut attendre qu'on vous donne l'autorisation, il faut nous dire pourquoi vous venez, combien de temps, quelles sont les personnes qui viennent, etc...» alors que les personnes sont dûment mandatées par le syndicat. Dans certains bureaux, l'accès au service est interdit, même si on a prévenu préalablement. Si les copains font le forcing pour rentrer, pas un forcing physique, on rentre quand des gens viennent nous ouvrir : c'est "discipline". Dans une agence Colis Poste la semaine dernière à Bondy, ils ont refusé l'accès à X. Il est permanent, connu, mandaté, ils lui ont refusé l'accès alors qu'il avait prévenu préalablement. Le coup d'après, il vient avec Y, qui est administrateur. Théoriquement, il peut rentrer partout, y compris dans les filiales, même là où l'on n'est pas représentatif, car administrateur. Ils lui ont aussi interdit aussi l'accès. Ils l'ont empêché de rentrer. On nous empêche de faire notre travail de syndicaliste, et si jamais on fait le forcing, on sanctionne. »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

[138] « L'exercice de ces droits s'inscrit dans le respect des personnes et de leurs libertés fondamentales comme celles d'aller et venir et d'exercer son travail, de l'intégrité des outils de travail et de leur environnement », Préambule de l'accord relatif à l'exercice du droit syndical à La Poste, 27 janvier 2006.

Encadré 6 : Extrait de lettre envoyée par la Direction du Courrier Paris SUD à SUD-PTT

Monsieur,

J'ai bien reçu votre courrier daté du 12 janvier 2013, qui a retenu toute mon attention.

A titre liminaire, je souhaite vous rappeler que l'exercice du droit syndical est encadré par les lois et règlements.

Plus particulièrement, sur l'exercice du droit syndical à La Poste, je vous rappelle que nous appliquons les dispositions du décret du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique de l'Etat.

Les dispositions du décret du 28 mai 1982 demeurent applicables compte tenu des dispositions de l'article 31 de la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et de France Télécom, modifiée par la loi du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales qui précise que :

« La Poste emploie des agents contractuels sous le régime des conventions collectives.
L'emploi des agents soumis au régime des conventions collectives n'a pas pour effet de rendre applicables à La Poste les dispositions du Code du travail relatives aux comités d'entreprises, ni celles relatives aux délégués du personnel et aux délégués syndicaux ».

Or, il résulte des règles prévues par le décret du 28 mai 1982 que seules les réunions d'information ou les heures mensuelles d'information sont autorisées, sous réserve de respecter les dispositions prévues à cet effet (articles 4, 5 et 7 du décret du 28 mai 1982).

Ainsi, non seulement, la tenue des réunions ne doit pas porter atteinte au bon fonctionnement du service mais les organisations syndicales doivent également formuler leur demande de réunion au moins une semaine avant la date prévue.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que la présence des représentants syndicaux dans les locaux de l'établissement n'est acceptée qu'à la condition qu'ils assurent la distribution de tracts, la collecte de cotisations ou qu'ils participent à une réunion syndicale (articles 6, 9 et 10 du décret du 28 mai 1982).

Il en va de même pour la prise de parole qui n'est codifiée par aucun texte (à partir du moment où elle n'intervient pas dans le cadre d'une réunion syndicale). A La Poste, elle relevait plutôt d'un usage et serait aujourd'hui passible de sanctions (*cf.* encadré 7).

Encadré 7 : **Extrait d'un jugement du Tribunal Administratif, Paris, 23 mai 2013.**

Requête en annulation déposée par SUD-PTT contre la sanction prise à l'encontre d'un de ses militants (exclusion temporaire de fonctions pour une durée de deux ans dont six mois avec sursis). Par ce jugement, le TA annulera la décision de La Poste

Sur les conclusions à fin d'annulation :

Sans qu'il soit besoin d'examiner les autres moyens ;

3. Considérant qu'il ressort des pièces du dossier que M. [redacted] a participé, le 18 novembre 2009, à une manifestation de salariés d'Alternativ Post ayant eu pour conséquences l'intrusion de personnes extérieures à La Poste dans l'enceinte de la plate-forme de préparation à la distribution courrier de Paris Villette et une perturbation du fonctionnement de cet établissement ; que si M. [redacted] n'a pas initié cette manifestation, il a néanmoins incité activement les salariés à poursuivre leur action en déclarant avec un haut-parleur que le blocage allait permettre aux représentants syndicaux de discuter avec la direction ; que, par ailleurs, M. [redacted] a participé le 21 mai 2010 à une manifestation ayant eu pour conséquence l'intrusion de postiers extérieurs à la plate-forme de distribution courrier de Paris 17 ; qu'en dépit de sa durée limitée, cette manifestation a, par son caractère bruyant, perturbé le fonctionnement normal du service ; que, les 5 et 11 mars 2010, M. [redacted] a pris la parole durant quelques minutes avec un haut-parleur dans les locaux de la plate-forme de distribution du courrier de Paris 15 devant une quinzaine d'agents au cours de la pause ; que ces prises de parole non autorisées, qui n'entrent pas dans le cadre de la distribution de documents d'origine syndicale prévue par la section IV du décret du 28 mai 1982, et n'avaient pas fait l'objet d'une demande d'organisation de réunion syndicale au sens de la section II du même décret, ne correspondent pas, compte tenu de leurs modalités et nonobstant l'absence de perturbation du service, à l'exercice normal du droit syndical ; qu'enfin, M. [redacted] a participé à l'intrusion prolongée de postiers non affectés au siège du groupe La Poste à Paris dans les locaux de celui-ci les 28 et 29 mai 2010, ce qui a perturbé le fonctionnement du service ; que l'ensemble de ces faits sont fautifs et présentent un caractère réitéré dès lors que M. [redacted] avait déjà été sanctionné par une décision non contestée du 5 février 2009 qui concernait pour partie des faits de même nature ; que, toutefois, La Poste a commis une erreur manifeste d'appréciation en prononçant la sanction d'exclusion temporaire de fonctions pour une durée de deux ans dont six mois avec sursis, compte tenu notamment de part de responsabilité propre de M. [redacted] dans la survenance de ces événements, intervenus dans le cadre d'un conflit social, des dommages limités causés aux biens et aux personnes et des conséquences sur le fonctionnement du service public ; que, par suite, M. [redacted] est fondé à demander l'annulation de la décision attaquée ;

> *« Avant, on pouvait tout faire à La Poste. J'ai fait plein de trucs lorsque j'étais sur le terrain, que cela soit sous l'étiquette de la CFDT ou celle de SUD, que je ne pourrais plus faire aujourd'hui. Les prises de parole… qui ne sont codifiées nulle part dans le code du travail, tu ne trouves rien dans les textes de l'OIT. Autrefois, à La Poste, c'était une pratique habituelle. Aujourd'hui, elle dit niet là-dessus. Cela s'est fait petit à petit, au gré de l'évolution des rapports de force. »* (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Le Tribunal de Grande Instance de Paris se saisira de cette question. Il le fera à l'occasion d'un jugement rendu à partir d'un recours déposé par La Poste concernant les *« pratiques*

illégales constituant un trouble manifestement illicite » mises en œuvre par SUD-PTT dans le département des Hauts de Seine. Rejetant la demande de La Poste, il précisera « *qu'en cas de conflit collectif du travail, une prise de parole dans les locaux de l'entreprise par les personnels grévistes s'adressant aux non grévistes, sans qu'ils soient empêchés de poursuivre leur travail s'ils le souhaitent, est reconnue comme une forme d'action acceptable.* »[139]

> *« En 2009, on avait en référé une décision car la boîte avait attaqué au tribunal sur les prises de parole pendant la grève. La stratégie était d'essayer d'étendre le conflit de quelques bureaux à l'ensemble du département. Le juge a dit que le fait pour des grévistes de s'adresser à des non-grévistes une forme d'action acceptable. La boîte n'a pas fait appel. Même avec ce papier dont on se sert, parce que l'action avait fait jurisprudence, ce sont les vigiles, une armée de cadres de la direction qui sont là, et l'huissier pour constater et la police aussi. »* (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Il est difficile de ne pas évoquer, dans le cadre de ces relations sociales saisies par le droit, le retournement de la thématique de harcèlement, désormais utilisée par l'encadrement contre les syndicalistes allant jusqu'à ester en justice contre ces derniers sur la base de cette accusation. Le phénomène n'est pas propre à La Poste. Mais dans cette entreprise, ce retournement s'inscrit sur le fond du Grand Dialogue - la commission Kaspar recommandant de faire du bien-être et de la santé au travail, qui inclut le rejet des pratiques de stigmatisation, un sujet d'importance pour l'entreprise – qui serait en partie instrumentalisé selon le syndicat : « *La Poste semble s'appuyer sur le Grand Dialogue, en particulier sur l'aspect « souffrance des cadres » pour appuyer ces derniers dans leurs démarches* »[140]. Celles-ci du coup s'amplifieraient, sous la forme d'accusations multiples (harcèlement, diffamation, injure publique, etc.), donneraient lieu à des attaques en justice et des demandes de sanction à l'encontre des syndicalistes incriminés. Logiquement, le mode d'action des militants de SUD, basé sur la confrontation, les y expose plus fortement. Pour deux autres raisons, corrélées. D'une part, leur valorisation d'un syndicalisme de terrain et de proximité les conduits à s'opposer fréquemment avec la hiérarchie opérationnelle et l'encadrement de première ligne. D'autre part, parce que SUD-PTT s'enorgueillît également de mener un syndicalisme au ton irrévérencieux, qui « sort des sentiers battus », ton que l'on retrouve dans les textes et les desseins de ses tracts et qui peut se retourner contre leurs concepteurs en cas de recours des personnes visées (*cf.* encadré 8).

[139] Ordonnance de référé rendue le 12 mars 2009, Tribunal de Grande Instance de Paris, n° RG : 09/51083.
[140] « Note aux syndicats sur la répression », SUD-PTT, op. cit.

Encadré 8 : **Extrait d'une ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel à l'encontre d'un militant de SUD-PTT**

Attendu que l'information a permis d'établir les faits suivants:

Le 19 Juillet 2011, M [redacted] déposait plainte avec constitution de partie civile **(D5)**. Il expliquait exercer les fonctions de directeur opérationnel du traitement du courrier de la poste à la DOTC de [redacted] Il avait pu constater dans le cadre de ses fonctions que le numéro [redacted] du journal intitulé "sud versif" paraissant en [redacted] le mettait gravement en cause, ayant été diffusé dans l'enceinte de l'établissement mais également sur le site internet du syndicat.

Cet article, titré "[redacted] sanctionné!", énonçait **(D8)** "malgré une pétition signée par près de 1500 personnes, d'une quinzaine de témoignages éloquents de collègues et d'usagers et d'un rassemblement d'une bonne soixantaine de camarades en bas de la direction de la poste, notre camarade s'est vu proposer par le conseil de discipline 6 mois de suspension dont 4 avec sursis. Après 3 heures et demi, un conseil de discipline aux ordres a suivi **les oukases d'Herr** [redacted] le directeur de la DOTC, malgré l'opposition de toutes les organisations syndicales présentes. Pour réprimer les écarts de langage de certains de ses cadres, la DOTC sait être beaucoup plus généreuse. La seule réaction de la DOTC au rassemblement est de s'empresser de communiquer de faux taux de grévistes à la presse... **Au pays des bouffons**... Finalement, [redacted] **le gugus qui tient lieu de directeur de la DOTC**, a rallongé la sauce à 3 mois sans salaire! Il s'en fout lui, de mettre un agent dans la mouise alors que ses propres primes dépassent le salaire annuel de notre collègue [redacted] Et ses primes, il les gagne en faisant des saloperies pareilles... Un scandale de plus à la poste 37!".

Le plaignant estimait que bien que certains propos pouvaient relever de la libre d'expression reconnue aux syndicats, il en allait différemment s'agissant des termes "gugus", "bouffons", et "herr [redacted]" utilisés pour le qualifier. Le dernier terme employé renvoyait par exemple sans équivoque possible à une image autoritaire liée dans l'esprit du public français à la dernière guerre mondiale et à ses affres. Les origines de M [redacted] rendaient l'emploi de ce terme d'autant plus déplacé.

L'augmentation de ce nouveau type d'attaques va conduire la fédération à diffuser une note interne à ses syndicats, les appelant à la vigilance en la matière (*cf.* encadré 9).

Encadré 9 : « Note aux syndicats sur la répression SUD-PTT, s.l.n.d.

Quelle riposte ?

En tout premier lieu, il ne s'agit pas d'adapter notre syndicalisme face à ces attaques. En revanche, il s'agit de prendre en compte ces nouvelles réalités afin d'éviter que les luttes aux côtés des postier-es ne se transforment en une défense au cas par cas de nos militant-es passibles de sanctions. C'est d'autant plus important que, si nous sommes le fruit d'attaques des directions, c'est que nous leur posons problème, leur désir étant d'avoir dans l'entreprise un syndicalisme de pur accompagnement social des réformes.
La poursuite de telles manœuvres par les encadrant-es pourrait nous être préjudiciable en terme de renouvellement : s'engager dans le militantisme SUD apparaîtrait fatalement comme une confrontation avec la direction avec à la clé des sanctions disciplinaires possibles.
Cependant nous ne pouvons faire comme si rien ne se passait. Premièrement il apparaît que les directions utilisent le moindre mot ou discussion animée pour attaquer : cela passe par des interprétations de chaque parole ou écrit en les transformant par exemple en menace de mort ou en accusation d'antisémitisme. Ainsi nous préconisons de bannir tout terme pouvant porter à confusion et pouvant être repris comme des menaces (exemples : « je vais vous assassiner avec le code du travail »; « vous êtes mort »; « je vais vous fumer »...).
De même, les fax ou lettres ou visites de bureaux se transforment pour un DET en du harcèlement moral. Là, nous nous trouvons complètement dans une personnalisation du dialogue social ou le DET ne se sent pas en représentant de la Poste mais en individu responsable de son bureau. La Poste a donc réussi un sacré tour de force en utilisant les bases du grand dialogue. En effet, il remonte de certains cycles d'écoutes que les cadres subiraient un pression de la part des OS. Donc La Poste a passé le message que ce constat n'était pas de la faute du système mis en place, mais bien de la responsabilité des OS qui « dépasseraient les bornes » à La Poste. Dans tous les cas, les visites de bureau et la diffusion de matériel ne peuvent être interdites. Une information préalable de la visite à l'encadrement suffit.

Par ailleurs, les militant-es locaux-ales doivent alerter la structure syndicale dès les prémices de volonté de sanction ou de menace de plainte pour harcèlement. Cela permet de ne pas rester isolé-e mais également d'organiser une riposte collective et si possible d'éviter la procédure disciplinaire, y compris en informant la fédération.

La criminalisation du syndicalisme est donc en train de s'accélérer et peut toucher n'importe quel-le militant-e ou adhérent-e, dès lors qu'il ou elle se montre vindicatif-ve. Il nous faut réagir là dessus. Nous devons être vigilant-es dans nos écrits et nos paroles tout en conservant aussi ce qui fait la « marque » SUD sur l'aspect critique et irrévérencieux. Aucune porte ne doit être ouverte pour que la direction s'y engouffre.
Il faut également un travail « cadres » spécifique sur ce sujet. Nous devons d'une part dénoncer le système mis en place par La Poste : des cadres locaux, via RDM, laissés seuls faces aux OS (sans moyens et souvent sans formation) et aux militant-es. Il n'y a alors qu'un pas pour qu'un-e cadre individualise ces relations de travail, pourtant normales, et se sente visé-e en tant que personne et non en tant que représentant-e de La Poste. D'autre part, nous devons aussi faire savoir aux cadres que nous riposterons et que nous soutiendrons tous et toutes nos militant-es injustement accusé-es.

Il reste à agir au niveau des directions nationales et du siège mais aussi à l'extérieur de l'entreprise sur la façon dont La Poste utilise le Grand Dialogue pour tenter de bâillonner des militant-es.

Une montée des tensions qui n'est pas sans conséquences sur l'organisation syndicale

On le devine, cette montée des tensions a un certain nombre d'impacts sur l'organisation syndicale et ses membres. Des conséquences individuelles concernant en premier lieu les syndicalistes visés ou directement concernés par ces sanctions, qui payent au prix fort leur engagement dans l'action.

> *« On ne peut pas envoyer nos militants dans le mur non plus. Toutes les personnes que j'ai rencontrées, qui se sont prises des mises à pied très lourdes, elles l'ont payé au point de vue personnel, de la santé, de la vie familiale. Tu as beaucoup de séparations, dépressions, alcoolisme,*

des gens qui sombrent. Même si tu as des gens autour de toi, même si ton salaire est pris en charge, cette sanction tu te la prends en pleine poire à titre individuel. Ça fait très mal. On a des copains, ceux qui se sont pris 18 mois, 20 mois, c'est 20 mois de RSA. C'est dur pour eux d'aller s'inscrire au RSA. Même si tu as la partie complémentaire qui est versée. Tu n'as plus ton salaire en tant que tel, tu n'es plus dans ton entreprise… et puis ça se paye pour la retraite aussi. Ce sont quand même des grosses périodes d'inactivité, avec un âge de la retraite qui ne cesse de reculer. X par exemple commence à réfléchir : je me suis pris 9 mois, je pense que je vais devoir bosser. Ça fait autant de période non travaillée, à quel âge je vais partir ? » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

En second lieu, des conséquences pour les membres de l'organisation toute entière. Car le fait de militer dans et pour une organisation connue pour sa combativité produirait un effet d'étiquetage qui serait lui-même facteur de discrimination, et qui n'épargnerait pas au passage ceux en reprise d'activité (*cf.* supra).

« On m'a dit : « tu aurais pu aller très loin, mais tu n'as pas choisi le bon syndicat, tu n'aurais jamais dû aller à SUD ». Je suis PN1, qui est le grade le plus bas à La Poste depuis 15 ans, je n'ai pas bougé. Soit on te dit que ta carrière, c'est terminé, soit on te fait monter en grade, mais on te fait comprendre que le syndicalisme SUD c'est fini. Tu prends des responsabilités, tu ne peux plus être militant SUD (…) En plus avec des conditions de réintégration… On l'a vu pour plusieurs collègues. Un ancien secrétaire fédéral, X qui a réintégré à Bobigny Il était chef d'équipe, depuis plus de 20 ans. Il s'est retrouvé au centre de tri de Bobigny, chef d'équipe sans bureau. C'est le seul chef d'équipe qui n'a pas de bureau, qui n'a pas d'ordi. Et ça a été un forcing du tonnerre pour qu'il réintègre. La boîte clairement ne voulait pas de lui. Elle ne lui proposait que des postes qu'il était obligé de refuser car avec ses détachements, il ne pouvait pas être dans une petite entité où il aurait été le seul chef d'équipe. Cela remettait en cause le fonctionnement du service. ils ont accepté de le mettre au centre de tri mais il n'a pas de poste en réalité. Serge, quand son centre a fermé à Issy-les-Moulineaux, les agents avaient le choix d'aller soit à Villeneuve-la-Garenne soit à Wissous. Tous les collègues qui ont demandé Wissous y sont allés. Serge, qui était le patron de la section est le seul qui n'a pas été pris à Wissous. Le directeur de Wissous lui a dit « moi j'ai pas la main, ça vient de là-haut ». La direction du courrier a donc refusé que Serge soit à Wissous pour pas que l'on s'implante. Et aujourd'hui, il est rattaché à un Carré Pro, c'est le meilleur moyen pour empêcher quelqu'un de militer. C'est de la discrimination quand les collègues ont les postes qu'ils veulent et que les militants SUD qui ont mené la bagarre contre la restructuration, la fermeture ont les plus mauvais postes. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Mais aussi des conséquences pour l'organisation, liées à la prise en charge collective de ses militants sanctionnés. Ayant intégré de longue date l'arme du droit dans ses modes d'action, SUD-PTT s'est dotée d'un pôle juridique dont l'objectif, à son origine, était de constituer un instrument consacré à la veille, à l'analyse et à la diffusion interne des règles sociales (droit social et droit administratif). La multiplication des cas de sanction l'a conduite à affecter une part croissante de ses moyens humains et financiers à leur prise en charge. Deux membres du bureau fédéral sont chargés de suivre ces dossiers, l'un se chargeant des cas du groupe La Poste, l'autre de ses filiales (*cf.* encadré 10).

Isabelle, une factrice militante à la défense d'autres militants

Isabelle, 37 ans, est entrée comme factrice à La Poste en 1998. Elle a démarrée sa vie militante en s'engageant à SUD-PTT dans son département. Permanente de son syndicat départemental pendant deux ans, elle entre au bureau fédéral il y a six ans et fait partie des plus jeunes membres du bureau. Au congrès de 2015, il lui restera un mandat de trois ans à effectuer avant de réintégrer son activité de factrice ou d'envisager une reconversion professionnelle. Dans la fédération, elle est particulièrement mobilisée sur le volet égalité Homme/Femme au point de s'engager dans la commission « femme » de la fédération et de Solidaires, ainsi que sur les questions de discrimination/répression. Elle en devient l'un des deux responsables référents sur ces dossiers, s'occupant des cas qui relèvent du groupe La Poste. N'ayant aucune appétence particulière pour les

questions juridiques, elle dit que sa prise de responsabilité relève du hasard, «*il n'y avait personne de dispo, donc cela a été moi* », et de son réseau d'amitié personnel : « *le copain dans l'Isère qui a eu des problèmes dans la boite a fait plutôt appel à moi. Finalement, cela marche comme cela, il y a des liens. Voilà, de fil en aiguille, cela a été plutôt moi sur ces questions de répression* ».
Tout en laissant entendre que son intérêt pour les questions d'égalité Homme/Femme et son investissement dans la prise en charge de cas de harcèlement sexuel l'ont certainement également aiguillé en ce sens. Si elle admet connaître « *quelques trucs* » sur ces sujets de discrimination et de répression, « *parce que j'ai bossé là-dessus* », elle déclare que le droit « *n'est pas son dada* ». Elle adopte vis-à-vis de l'utilisation de l'outil juridique dans le cadre syndical, la même position que sa fédération, à savoir que « le juridique ne doit pas se substituer à l'action militante », tout en ajoutant que « *forcément, à certains moments tu n'as pas le choix… parce que la boite, elle contrevient aux règles, il faut bien que cela soit arbitré quelque part* ». Elle accepte en même temps « *l'étiquette qu'on leur a collé et qui n'est pas complètement fausse* » qui fait de SUD-PTT une organisation plutôt versée dans l'usage du droit.
Elle se plait tout de même à raconter la manière dont elle s'y prend lorsqu'elle est en charge d'un dossier : « *Quand tu as des cas de sanction, de conseil de discipline sur des faits liés à l'activité syndicale, tu fais une défense au moins à deux têtes : un défenseur local et un fédéral. Il faut aussi envoyer un message à la boîte, que tu soutiens ton syndicat, que tu soutiens les militants sanctionnés. La boîte regarde ça aussi. Il y a aussi des gens brillants en face de nous. Ils ne sont pas là par hasard, ils savent décrypter, certains sont de vrais politiques. Il faut faire vachement attention quand tu as des menaces de sanction, en tant que fédération tu interviens. S'il y a conseil de discipline, il faut y être. Sinon ça veut dire que tu es en train de lâcher tes équipes. La préparation du dossier te permet de voir comment articuler entre défense locale, généralement plus sur du factuel, et défense fédérale qui est plus une défense politique, visant à démontrer que l'on est dans de la répression pure, et que, hormis la répression syndicale, il n'y a rien à reprocher aux collègues.* » C'est elle qui est en contact avec les avocats de la fédération, tout en assurant de son côté les défenses de ses collègues en conseil de discipline, ce qui lui « *prend un temps fou* » et dont elle dit connaître le résultat d'avance : « *Tu as un vote. Si tu n'as pas l'unanimité sur le vote, le conseil de discipline n'a pas rendu de décision, c'est le directeur de la direction qui tranche. Généralement il va dans le sens qui fait le plus l'unanimité ou en tout cas où il y a eu le moins de clivage. Le représentant de la boîte est briefé sur ce genre de truc. Tu peux dire ce que tu veux. Il faut la faire la défense et bien la faire, y compris parce qu'après au niveau juridique, que cela soit au Tribunal Administratif ou aux Prudhommes, tu as le compte-rendu de la CAP et de la CCP, cela compte. Tous les arguments que tu as pu avancer. Et de toute façon tu dois faire une défense béton. Mais tu sais très bien qu'en face, ils ont déjà été briefé et que les consignes sont données. Je n'ai jamais vu de CAP ou de CCP où la boîte vote comme toi, pas de sanction, ça n'est pas possible. Après, les dossiers vont au TA pour les fonctionnaires, aux Prud'hommes pour les contractuels et l'inspection du travail pour les salariés protégés* ».

Ces moyens financiers consacrés au juridique se répartiraient en trois postes : les frais d'avocats, les frais d'huissiers de justice – mobilisés par SUD-PTT lors de certains conflits sociaux dans les situations de fermeture d'établissements – et la solidarité vis-à-vis des sanctionnés. Cette recherche de solidarité conduira SUD-PTT à être force motrice dans la constitution d'une commission discrimination/répression syndicales au sein de Solidaires, chargée de centraliser les informations, de mutualiser les connaissances (jurisprudences) et de coordonner les forces à l'échelle de l'union interprofessionnelle à ce sujet, mais aussi de s'investir dans l'Observatoire de la Discrimination et de la répression syndicales[141].

[141] Rappelons que cet observatoire regroupe la CFTC, la CGT, FO, la FSU, Solidaires, le SAF (Syndicat des Avocats de France) et le SM (Syndicat de la Magistrature) sous l'égide de la Fondation Copernic.

« Le problème est que notre enveloppe juridique a explosé. Je crois que l'année dernière, on a dépensé 80 000 euros de frais de justice seulement pour la fédération. Je ne parle pas des syndicats qui ont également mené des recours de leur côté. On a quasiment triplé l'enveloppe. C'est un problème, on ne peut pas non plus devenir une officine juridique. Comme on se repose un peu sur le juridique, cela pose problème lorsqu'il faut renforcer l'effort sur la structuration et le développement. » (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT)

« Sur la solidarité, il n'y a pas que la fédération qui prend en charge les salaires. Tu as un appel à solidarité du syndicat où le(s) militant(s) sont sanctionnés vers les autres syndicats de la fédération. Ils envoient des chèques de 300, 500, 1 000 euros, ça dépend du budget du syndicat. C'est aussi une démonstration de soutien, parce que la fédération, ce n'est pas seulement la ou le secrétariat général ou le bureau fédéral. La fédération, c'est l'ensemble des syndicats. A l'époque de Bordeaux, les copains de Bordeaux connaissaient un vigneron. On a mis en bouteille, on a loué des camions, et tu avais des commandes dans les syndicats. Ils ont été livrés dans toute la France. Tu as les T-shirts contre la répression. Tu as plein de truc comme ça. C'est une manière d'afficher sa solidarité. Quand tu mets le T-shirt dans ton service, ce n'est pas rien. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Générateurs de solidarités internes et externes au groupe des syndicalistes de SUD-PTT, ces rapports dégradés avec la direction de La Poste sont également facteurs de tensions au sein du corps des militants. Ces tensions concernent l'analyse de la situation en cours et les stratégies à adopter. Si l'idée selon laquelle La Poste, à travers ce durcissement, mène une politique visant à contenir et à épuiser l'organisation syndicale, à l'échelon des conflits collectifs de travail comme au niveau plus global de l'entreprise, fait relativement consensus chez ces derniers, le type de réponse à y apporter est nettement moins unanime. Le conflit récurrent dans les Hauts de Seine, que la direction de La Poste n'hésite pas à présenter comme animé par des enjeux politiques internes à la fédération, et qui s'est traduit en 2015 par la révocation du secrétaire adjoint départemental de SUD-PTT, cristallise ces visions divergentes.

« Même à la fédération SUD-PTT, ils ne supportent plus le 92. Ils sont obligés de le soutenir officiellement mais… Besancenot, il y est encore dans le 92 ? Vous croyez que c'est nous qui l'avons enlevé ? SUD est passé par moi pour le sortir. Il est parti parce qu'il n'en pouvait plus. On a pris une décision en responsabilité la révocation du secrétaire adjoint départemental de SUD-PTT du 92. Pour moi, le 92, ce n'est pas un sujet normal. Après, cela n'enlève pas ce que j'ai dit sur le raidissement dans certains endroits qui peuvent être de notre fait, de chefs d'établissement qui n'ont pas une bonne pratique du dialogue social. Je ne fais pas dans l'angélisme. A certains moments, il faut dire non et prendre des décisions qui ne vont pas dans le sens du syndicat. Mais c'est juste là vie, cela. Mais dans le 92, on n'est pas dans le syndicalisme normal. » (Un représentant de la DRH)

Elles opposent, assez classiquement, les tenants d'une ligne dure qui appellent au maintien voire au raidissement de ce rapport de force, avançant l'argument qu'il serait profitable à l'organisation, en particulier au moment des élections, et ceux favorables à plus de prudence, soit par peur de l'escalade et d'un réel épuisement de l'organisation soit pour des raisons plus stratégiques.

« Forcément ça peut créer des tensions et des crispations. Certains nous disent : « vous êtes des mous ! Parce que vous nous dites de faire gaffe ». Mais en même temps, quand tu te tapes les dossiers de répression pour les copains, les copines qui se prennent de la mise à pied (…) En même temps, là où tu as de la répression, là où ça tape et on est en capacité de riposter, ça nous renforce aux élections. Cela ne veut pas dire que l'on a des équipes qui se renforcent avec plus d'adhérents, plus de militants parce qu'effectivement les gens ont peur. Par contre la vérité des prix, elle est aussi au moment des élections. La boîte regardait le 92 et disait : « ce sont des fous furieux, c'est politique, c'est la Ligue, le NPA, Besancenot, etc ». On se renforce, là où la boîte tape. On leur a dit : « mais allez-y faites de nous des martyrs, ça nous renforce électoralement et on a plus de poids dans les instances. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

« Aujourd'hui, on est sur un vrai vide. Cela encourage nos plus radicaux à considérer que l'on peut tout faire. L'idée étant que si cela n'est pas écrit, c'est qu'on a le droit de le faire. Moi, je suis plus prudent. Je dis : « oui, mais lorsque ton équipe est costaude et qu'elle pèse 40% sur un département. Mais quand tu pèses 15%... Et on a beaucoup plus d'équipes à 15% qu'à 40% sinon on aurait pas perdu deux points aux élections. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

Au-delà des réponses immédiates à apporter à ce que SUD-PTT présente comme une une diabolisation et une « vague de répression » à son endroit, celle-ci cherche également à trouver des réponses plus pérennes pour sécuriser ses militants. Une d'entre-elle va mettre la fédération en porte-à-faux vis-à-vis de ses syndicats lors de son dernier congrès en 2012 : la généralisation des instances de représentation du personnel à l'ensemble de La Poste, à partir du précédent créé par l'introduction des CHSCT de droit commun dans l'entreprise. Le fait que les membres du CHSCT soient actuellement les seuls représentants désignés à bénéficier d'un statut de salariés protégés a certainement été l'un des facteurs conduisant la fédération à en faire la proposition en congrès. Elle sera repoussée par les délégués qui y verront un signe supplémentaire d'abandon du statut public de l'entreprise et des fonctionnaires qui y travaillent. A ce jour, rien n'est donc tranché.

« Est-ce que ce vide juridique va être rempli un jour ? La CFDT fait pression sur les délégués d'établissement. En gros, le statut hybride de La Poste en matière de statut d'entreprise, peu de gens veulent y toucher. Nous, la fédération, on est assez partisan de demander qu'il y ait des IRP de droit commun mais nos syndicats ne veulent pas en entendre parler. On s'est fait battre au dernier congrès là-dessus. Et quand tu te fais battre, tu ne reviens pas sur le sujet au congrès suivant. Il faut au moins laisser passer deux congrès. Je pense que les autres organisations n'y voient pas non plus leur intérêt. La CFDT pourrait peut être changer du fait qu'elle a repris du poil de la bête. Tout le monde en fin de compte s'arrange avec ce machin un peu hybride. » (Paul, secrétaire fédéral SUD-PTT)

« On a eu le débat au congrès de Fréjus. On ne disait pas « il faut les IRP ». On a dit « cela serait peut être bien d'avoir réflexion à ce sujet, notamment sur toutes ces questions de salariés protégés ». Aujourd'hui seuls - on parle des contractuels, pour les fonctionnaires c'est autre chose - les représentants CHSCT ont le statut de salariés protégés. Dès fois franchement, sur certaines réorganisations, je me dis que si on avait un CE, au moins on aurait les informations et dans le cas contraire tu aurais un délit d'entrave. Un délit d'entrave au CT, cela n'existe pas. On s'est fait bouler au congrès. Peut être qu'on l'avait pas assez préparé, on aurait peut être dû en discuter dans les comités fédéraux précédents. Tu as eu un espèce d'amalgame entre… tu as encore quelques dinosaures parmi nos militants, je ne sais pas pourquoi certaines équipes ont dit qu'accepter les IRP, c'est remettre en cause le statut de fonctionnaire, que l'on ne redeviendra jamais un EPIC. A la SNCF c'est un EPIC et elle a des personnels à statut particulier avec des IRP. Le statut de fonctionnaire n'a pas été remis en cause à France Télécom alors que c'est une multinationale. On s'est fait bouler, alors qu'on proposait d'en discuter. Comme le paragraphe a été complètement supprimé du texte où il était proposé, on s'interdit même d'en parler. Je pense qu'à un moment donné, même si ça va au clash avec certains syndicats, on sera obligé de le remettre sur la table. » (Isabelle, secrétaire fédérale SUD-PTT)

Conclusion

La négociation d'un accord sur l'évolution professionnelle des permanents syndicaux à La Poste n'arrive pas à n'importe quel moment dans l'histoire de l'entreprise. Certes, cette négociation est conditionnée par des facteurs externes, et en particulier l'évolution du droit et des obligations légales qui contraignent dorénavant les entreprises d'une certaine taille à se préoccuper de la carrière de leurs salariés dotés de mandats syndicaux. Mais elle intervient surtout lors d'une phase où l'entreprise modifie son modèle économique et cherche à faire évoluer en parallèle celui de ses relations sociales. En l'occurrence, il s'agit pour elle de se défaire progressivement de l'empreinte publique qui continue de les marquer : d'un point de

vue juridique et administratif, compte tenu du statut de fonctionnaire de la moitié de ses effectifs mais aussi sur le plan culturel, les valeurs du public continuant d'agir comme des références fortes auprès de ceux-ci et en particulier de leurs représentants. A ce titre, l'appréciation que ces derniers manifestent à l'égard des dispositifs mis en place dans le cadre cet accord, et les usages qu'ils peuvent en avoir à titre collectif sont le reflet de leur positionnement quant à l'évolution actuelle de La Poste.

En accédant aux mêmes dispositifs de promotion que les postiers, les syndicats échappent en partie à l'écueil d'un traitement différencié qui risquerait de les éloigner du reste des salariés (Béroud & al. 2012). En revanche, la reconnaissance du parcours syndical qui leur est proposé les conduit à devoir accepter une conception managériale de leur activité, basée sur les compétences qu'ils peuvent apporter à l'entreprise et une évaluation individualisée de ces dernières. En l'occurrence, est moins mis en avant, dans ces démarches, le fait que l'activité syndicale est un « métier à part entière » (Barnier, Clerc, 2014) mais davantage qu'elle peut servir le développement de l'entreprise. A partir de là, des fédérations comme la CFDT mais aussi la CGC et la CFTC paraissent recommander sans le moindre problème ces démarches individuelles de promotion à leurs militants, alors qu'il n'en va pas de même pour la CGT, qui reste largement cramponnée à l'ancienneté comme principal critère de promotion, et encore moins pour SUD-PTT, qui affiche à l'égard de ces dispositifs la plus franche hostilité. Qu'elles rejettent (plus ou moins explicitement) ces dispositifs au nom de l'autonomie de l'organisation syndicale (indépendance vis-à-vis de l'employeur) ou par refus de la carrière syndicale et de la managérialisation de la fonction de représentant, ces organisations n'en admettent pas moins que l'évolution professionnelle de leurs militants constitue un vrai problème qui pèse sur leur renouvellement générationnel. Problème qu'elles devront résoudre d'une manière ou d'une autre, sous peine d'un étiolement croissant de leur collectif militant.

Quel est l'enjeu de la confrontation entre la direction de La Poste et SUD-PTT ? Il s'agit en effet bien d'une confrontation qui prend la forme d'un affrontement qui s'effectue sur le terrain de l'entreprise mais qui emprunte aussi d'autres voies : la voie judiciaire, au point même de se transformer en une sorte de guérilla ; la voie du discours également car le ton est combatif de part et d'autre, chacune des deux parties n'hésitant pas à utiliser des « éléments de langage » pour pousser son avantage[142]. Ainsi par exemple, accusé par la direction de La Poste de ne pas jouer le jeu du dialogue social, SUD-PTT reprend à son compte ce vocable, non forcément pour le détourner mais plutôt pour le retourner contre l'entreprise en l'accusant de développer une conception martiale du dialogue social. Et cet affrontement n'est pas qu'un jeu de gestes et de postures puisqu'il se paye cher du côté de l'organisation syndicale qui ne compte plus ses militants sanctionnés : « *ça tape* » ; « *on mange* » ; « *on prend des coups* » ; sont des formules qui reviennent en boucle dans la bouche de ceux que nous avons interrogés. Il semble assez évident, en première analyse, que ce qui se joue, c'est la réussite des réformes engagées par l'entreprise dans le cadre de la transformation de son métier historique. Du côté de l'entreprise, il s'agit de faire passer ces réformes avec le moins d'encombres et de résistances possibles du côté des salariés et de leurs représentants. Cette tâche est d'autant

[142] Ce que reconnaît sans trop de difficulté ce militant de SUD-PTT : *« Sur le plan de la discrimination syndicale, oui, on est diabolisé. Ce terme de diabolisation, de nôtre côté on l'emploie bien pour la boite, il n'y a pas de problème. Eux, ils le mettent dans leurs éléments de langage. Ils ont fait une présentation de leur stratégie à trois ans, qui s'appelle Terra nova dans laquelle ils disent qu'ils sont diabolisés, qu'on les accuse de maltraiter les gens, etc. »* (Noël, secrétaire fédéral SUD-PTT).

plus difficile que ces réformes l'engagent à faire des « choix structurants » qui impactent les modèles d'emploi et de travail qui y dominaient jusqu'alors, ainsi que le volume de ses effectifs. Du côté syndical, l'orientation et l'intensité de ces réformes conduisent les forces les plus combatives à tenter de s'y opposer, ne serait-ce en raison du coût des réformes pour les salariés.

Mais ce processus de mutation n'est pas qu'économique et organisationnel ; il est également social, la visée des réformes étant également de transformer les relations sociales internes, tant sur le plan des acquis (somme des droits) que de leur modèle (du droit public au droit privé). Dans ce cadre, ce qui se joue, c'est aussi la reconfiguration et redéfinition du droit social interne. Les tensions évoquées dans cette monographie peuvent ainsi être perçues comme un moyen d'investir ce droit ; il s'agit d'y déposer des jalons sur lesquels s'appuyer dans le cadre de la renégociation du dialogue social interne : pour la direction de l'entreprise, il est hors de question de revenir à la situation des années 1970 où *« les syndicats avaient le droit de tout faire »* ; pour SUD-PTT, il n'est pas question d'accepter une forme de dialogue social qui la priverait de ses moyens d'action. En l'occurrence, si ces tensions sont dans une certaine mesure inéluctables, c'est que la conception dominante du dialogue social à laquelle se rattache l'entreprise est une conception assimilationniste, qui impose à la partie qu'elle intègre l'abandon de son identité spécifique. En l'acceptant, SUD-PTT perdrait ce qui fait la sienne propre : la croyance dans le syndicalisme de lutte.

VII. La protection des militants syndicaux à la SNCF : un système à deux vitesses

Entreprise publique à caractère industriel et commercial, la SNCF connaît depuis une vingtaine d'année des mutations importantes qui entrent en tension avec une histoire et des relations sociales très spécifiques. Sous la pression de l'Union européenne incitant à l'ouverture de la concurrence sur le marché du rail, mais également en raison de choix gestionnaires et politiques, ses dirigeants ont tenté de « normaliser » l'entreprise, marquée jusqu'ici par l'existence d'un statut spécifique de « cadre permanent » pour la majorité de ses salariés. Ces tentatives de remise en cause ont notamment visé le régime spécial de retraite dont jouissent les cheminots, et ont provoqué depuis 1996 plusieurs confits sociaux importants marqués par des importants mouvements de grève.

Ces tensions sociales s'inscrivent au sein d'une entreprise où le fait syndical est relativement important (14% d'adhérents au regard d'un taux de syndicalisation national inférieur à 8%) mais également où l'équilibre des forces entre les organisations syndicales s'est modifié, notamment sous l'influence de la loi du 20 août 2008 sur la représentativité syndicale. Aujourd'hui, quatre organisations sont représentatives au niveau du groupe, c'est-à-dire ayant recueilli plus de 10% des suffrages exprimés au cours des élections professionnelles de 2014 :

	CGT	UNSA	SUD-Rail	CFDT	FO	CFTC
2011	37,33 %	21,48 %	17,38 %	13,76 %	8,58 %	1,03 %
2014	35,64 %	22,98 %	16,99 %	14,7 %	9,40 %	0,29 %
Δ	-1,69	+1,50	-0,39	+0,94	+0,82	-0,74

Si la CGT est toujours l'organisation majoritaire avec plus d'un tiers des voix, elle a néanmoins largement décliné depuis 1981 où elle pesait plus de 50%. Cet affaissement – qu'a également connu la CFDT - s'est fait au profit de SUD-Rail et de l'UNSA, syndicats représentants d'un « néo-syndicalisme plus identitaire et catégoriel » (Andolfatto, 2011) sans affiliation à une confédération syndicale historique. La nouvelle répartition syndicale oppose donc deux groupes distincts : un pôle « radical », la CGT et SUD-Rail, totalisant à eux deux 52,63% des voix ; un pôle « réformiste », l'UNSA et la CFDT, pour un total de 37,68% des voix – le seuil de représentativité pour signer des accords avec la direction étant à 30% des voix. Les réformistes restent minoritaires mais ils ont néanmoins acquis un poids suffisant pour soutenir la politique de « dialogue social » portée par le Président Guillaume Pépy, au détriment de la tradition historique de négociation avec la CGT (Andolfatto et Dressen, 2013).

Dans ce contexte marqué à la fois par un raidissement des relations sociales, un environnement économique mouvant et une redistribution des forces syndicales, qu'en est-il de l'exercice syndical au sein de la SNCF ? Le poids historique des syndicats au sein de l'organisation peut laisser croire à un rapport de force relativement favorable aux syndicalistes et à l'activité militante, au regard notamment d'autres grandes organisations où les politiques antisyndicales ont pu s'exprimer de façon plus libre. Dans cette perspective, la SNCF formerait une organisation autonome au sein du champ organisationnel des grandes entreprises, et ne serait pas concernée par les problématiques de discrimination syndicale ou de validation des acquis de l'expérience syndicale.

Pourtant, l'enquête qualitative permet de relativiser grandement cette hypothèse : il existe certes à la SNCF un dispositif important de protection des militants syndicaux et d'accords de droit syndical – bien antérieur à la loi de 2008 obligeant les grandes entreprises à permettre la conciliation entre carrière professionnelle et engagement syndical. Ce dispositif de gestion produit néanmoins un clivage organisationnel important dans le traitement des syndicalistes :

d'un côté, des dispositifs extrêmement protecteurs pour les militants les plus professionnalisés, ce qui ne va pas sans effet pervers avec des effets d'usage stratégique régulièrement dénoncés ; de l'autre côté une protection inexistante pour les militants en dessous du seuil de protection et qui subissent de plein fouet la discrimination syndicale. Ce système à deux vitesses a laissé la voie ouverte au développement d'un contentieux judiciaire pour certains cheminots situés sur le rail non protégé, d'autres refusant néanmoins de saisir les arènes judiciaires pour un sujet qu'ils considèrent comme non prioritaires. De plus, dans ce contexte, les dispositifs de validation des acquis de l'expérience syndicale restent relativement marginaux dans la mesure où ils ne correspondent pas réellement à un besoin exprimé, les militants « permanents » ayant déjà une certaine garantie dans l'évolution de leur carrière. Certains ont néanmoins exprimé cette demande, mais qui semble plus servir dans un objectif d'amortissement et de retour à la vie professionnelle, que de qualification professionnelle de l'activité syndicale.

1. Une entreprise fortement structurée par un droit interne

Des modalités de rémunération, d'avancement et de promotion très encadrées

La SNCF constitue à bien des égards l'idéal type d'une entreprise bureaucratique et « légalisée », où la gestion des ressources humaines obéit à un ensemble de règles extrêmement codifiées censées garantir un traitement équitable et impartial des salariés (Selznick, 1969). Une pluralité de « référentiels RH » (pour ressources humaines) fixent les règles de rémunération, primes, bonus, augmentations, promotions, etc. Ces référentiels forment un réseau dense de textes renvoyant l'un à l'autre. Cette juridicisation poussée témoigne du caractère atypique de la régulation professionnelle et salariale au sein de l'entreprise, entre régulation autonome à l'entreprise et internalisation d'une régulation de contrôle externe de nature étatique, qu'elle relève du droit du travail général ou de décrets particuliers. Au sein de ces entrelacs de réglementation, le RH0001 concernant le « statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel » joue un rôle particulièrement important. Il fixe notamment les règles générales concernant l'entrée au statut de cadre permanent, la rémunération, le déroulement de carrière, les règles disciplinaires, mais également le droit syndical.

Concernant la rémunération qui prend le nom de traitement et non de salaire (attestant encore une fois du caractère atypique du statut des cheminots et de sa proximité avec la fonction publique), celle-ci se fait de façon extrêmement encadrée en rapport avec une grille de classification propre à l'entreprise. Il existe 34 « positions de rémunérations » (hors cadres supérieurs), avec à l'intérieur de chacune de ces positions dix échelons. L'intersection de ces positions et de ces échelons fixe une rémunération (calculée via la fixation d'une « valeur de base »), auquel s'ajoutent des primes de travail, des indemnités, des gratifications et des allocations. Ces 34 positions sont réparties sur huit qualifications allant de A à H[143], elles-mêmes subdivisées à chaque fois en deux niveaux. Dans ce système de positions, les rémunérations complémentaires liées à des activités spécifiques peuvent compléter le

[143] Les qualifications A à C sont celles des catégories d'exécution ; les D et E concernent les maîtrises ; au-delà les cadres.

traitement de façon non négligeable. La rémunération au mérite joue par contre un rôle relativement limité même si, au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie, la part variable liée aux résultats tend à prendre une place plus importante, renvoyant à une individualisation tendancielle du système de rémunération au sein de l'entreprise (Andolfatto, Dressen et Finez, 2012).

A ce système de rémunération très peu individualisé correspond également une grande formalisation – au moins apparente – des modalités d'avancement. Celles-ci relèvent d'un système mixte de promotion à l'ancienneté et au choix. L'évolution en termes d'échelons au sein d'une position se fait de façon automatique à l'ancienneté (sauf veto de la direction) selon un temps d'attente fixé – selon les échelons – entre deux et quatre ans – et aboutissant à une augmentation salariale entre 2 et 4 points de salaire. Les promotions en termes de position ou de niveau se font sur un système mixte d'ancienneté et de choix au sein de « commissions de notation » regroupant managers, ressources humaines et délégués du personnel. La direction détient également un veto pour empêcher la promotion à l'ancienneté de ceux qu'elle se refuse à voir accéder à des positions supérieures. Les évolutions en termes de qualification sont des promotions et ne font rentrer aucun élément d'ancienneté.

Ce système de rémunération et de promotion restreint donc les possibilités de discrimination à plusieurs niveaux, en limitant l'individualisation des salaires et encadrant fortement les règles de promotion sous le regard de la délégation du personnel. Ces « garde-fous » théoriques ne prémunissent néanmoins pas les salariés de toute discrimination : le pouvoir de choix de la direction est réel, notamment pour le passage de qualifications. De plus, selon les témoignages recueillis, plus on augmente dans la hiérarchie, moins la promotion se fait à l'ancienneté et plus les directions ont des marges de manœuvre importantes concernant l'évolution de carrière (ce qui correspond au mouvement d'individualisation salariale « par le haut » - cf. *supra*). Soulignons enfin que pour les salariés n'appartenant pas au statut de cadre permanent, les marges discrétionnaires de la direction sont bien plus importantes.

Un dispositif de protection des syndicalistes régulièrement renforcé

Ce système standard de régulation des rémunérations et des carrières est complété par un sous-système composé d'accords de droit syndical, à destination donc des militants syndicaux. On trouve à l'origine le protocole du 4 décembre 1981 (reprenant lui-même un protocole précédant du 10 juillet 1969) qui « fixe les conditions de mise en service libre d'un certain nombre d'agents placés à disposition des organisations syndicales », les agents « mis en service libre » abrégés ASL. Chaque organisation syndicale représentative dispose de la possibilité de détacher des militants pour qu'ils soient mis à sa disposition tout en restant rémunérés par l'entreprise. Par établissement où le syndicat a dépassé les 10%, ce nombre est égal à un plus le nombre de suffrages exprimés au premier tour multiplié par 0,05%. Actuellement, 157 salariés sont détachés via ce statut.

Ces ASL, gérés au niveau des ressources humaines du groupe, disposent alors d'un système d'évolution de carrière garantie, dit de « délai moyen ». Leur avancement en termes de position se fait « en ancienneté pure » et sans évaluation. Les promotions de grade ou de qualifications sont liées au calcul d'un « délai moyen » de passation au sein de la filière des métiers concernés au niveau national, à moins que cette durée soit inférieure dans l'ancienne circonscription d'affectation. Grâce à ce dispositif, les ASL détachés depuis plus de 90 jours sont donc assurés d'une évolution de carrière (aussi bien en termes de positions de rémunération que de qualification) égale à la moyenne, et donc limitant de fait énormément les risques de discrimination syndicale.

Ce dispositif s'adresse à l'origine uniquement au type de permanent syndical bien particulier que sont les ASL. Un autre accord de droit syndical a été signé le 11 janvier 1996, c'est-à-dire moins d'un mois après que le mouvement social au sein de la SNCF ait réussi à faire renoncer le gouvernement à son projet de loi sur la réforme des retraites et des régimes spéciaux concernant les cheminots. Cet accord marque une extension du dispositif de protection des ASL aux permanents syndicaux ou quasi-permanents – c'est-à-dire détachés à plus de 80% du temps de travail de la production - mais grâce au cumul de crédits d'heures syndicales (AY dans le jargon de l'entreprise). Ils profitent ainsi du système de « délai moyen » s'ils sont permanents ou quasi-permanents depuis plus de quatre ans. Pour ces deux catégories de militants, un accord signé le 28 avril 2002 apporte des protections supplémentaires en matière de rémunération : il garantit l'inclusion dans le traitement des primes potentiellement obtenues si le poste avait été occupé, soit par une reconstitution de ce qu'elles auraient dû être, soit par le calcul d'une moyenne liée au métier. Ces trois strates d'accord syndical dessinent ainsi un système de protection puissant, centré sur la figure de l'ASL comme parangon du permanent syndical, et à partir duquel s'est opérée une extension par assimilation du cas des « quasi-permanent ». L'effet de seuil lié à la frontière des 80% est partiellement amoindri par la prise en compte dans l'accord de 1996 d'un seuil inférieur de 66% qui active « un examen en commission de notation » de la situation du salarié, à défaut d'une garantie instituée de déroulement de carrière.

Un timide dispositif de VAES

Un nouvel accord est venu s'ajouter début 2010 aux accords de protection des permanents ou quasi-permanents. Proposé par la direction en partie comme mise en conformité légale à la loi du 20 août 2008 et signé par la CGT, l'UNSA et la CFDT (mais pas SUD-Rail), il propose d'instaurer la « reconnaissance du parcours syndical et la validation des acquis de l'expérience ». Toujours réservé aux permanents ou assimilés, l'accord prévoit que les militants pourront bénéficier d'un entretien approfondi de carrière, d'un bilan de développement personnel, et s'engager dans une démarche de validation des acquis de l'expérience. Moins qu'un dispositif spécifique, l'accord prévoit ainsi de rattacher les élus au dispositif générique de VAE. Il offre également la possibilité à tous les de profiter du droit individuel à la formation pour le financement de formations syndicales, assuré donc par la direction à condition que les heures dégagées de la production pour ceux concernés soient compensées sur le quantum d'heures syndicales.

A côté de ces mesures principales, l'accord contient également quelques mesures diverses visant à approfondir l'égalité de traitement entre élus et non-élus. Les représentants syndicaux peuvent désormais bénéficier de la possibilité d'un aménagement du temps de travail en fin de carrière. Les agents de conduite en service libre voient le système d'avancement automatique évoluer en leur faveur pour ne pas les pénaliser par rapport à la spécificité de leur déroulement de carrière. Enfin, les ASL ayant auparavant et dans la continuité travaillé au moins pendant cinq ans dans un poste à « pénibilité avérée » verront ce statut reconduit au même de leur activité syndicale dans le cadre de leur détachement. Cette dernière disposition a provoqué un certain émoi, comme nous le verrons plus loin.

2. Des niveaux de protection extrêmement différenciés selon l'investissement syndical

Discrimination et répression syndicale : une réalité pour les « petits » syndiqués à la SNCF

La conjugaison de la forte formalisation du système d'avancement de carrière et de l'important droit syndical pourrait laisser penser qu'il existe peu de marge de liberté pour que la discrimination s'exerce sur les militants syndicaux. Les entretiens menés avec les élus amènent néanmoins à relativiser cette affirmation, et ce pour deux raisons : il y a une part importante de choix exercée par les managers dans la promotion des cheminots (sans même parler des « contractuels ») ; les accords de droit syndical ne sont protecteurs qu'à partir d'un certain seuil d'engagement syndical, qui exclut ainsi tous les militants ayant, à un moment donné, un engagement plus ou moins modéré en termes horaires et qui ne leur permet pas d'être assimilé au statut de permanent. De nombreux militants nous ont ainsi rapporté avoir eu des carrières relativement plates, et ce en raison de leur engagement, trop élevé pour passer inaperçu et trop limité pour déclencher l'effet cliquet de la protection.

Marc, délégué SUD-Rail : une carrière bloquée par l'engagement syndical

C'est par exemple le cas de Marc, embauché à 23 ans, après un baccalauréat d'électronique, à la SNCF en 1980 à la qualification B en tant que contrôleur, puis très rapidement après guichetier. Il rejoint tout d'abord la CGT qu'il quitte presque immédiatement pour la CFDT, avant de participer à la création de SUD-Rail en 1996. Jusqu'en 2002, il n'est jamais dégagé de la production à plus de 50% et donc n'est pas concerné par le dispositif de protection. De plus, la direction exercera contre lui son pouvoir de veto concernant l'évolution de carrière à l'ancienneté en s'appuyant pour cela sur des sanctions disciplinaires prises à son encontre :

« Je suis resté 20 ans à la qualif B. Vingt ans. J'ai été embauché en qualif B en 80, et je suis passé à la qualif C - une qualif supérieure - vingt ans après, en 2000 (rires) ! Je devais avoir le quasi record de la gare de Lyon. Voilà (s'éclaircit la gorge).
- Q : Même avec l'ancienneté ...
- R : En fait, il y a un principe un peu pervers dans les notations ... enfin les déroulements de salaire, de carrière, enfin c'est un grand mot. De salaire. C'est qu'en fait si vous n'êtes jamais pris au choix, vous trainez derrière, et donc vous passez d'une position à l'autre tous les 4 ans, et sans avoir de veto ...
- Q : Tu peux même par rapport à l'ancienneté avoir un veto ?
- R : Ah oui oui. La direction peut dire par exemple ... sur le passage de, c'est un peu compliqué l'architecture, ce qui est garanti à l'ancienneté c'est les positions. Sur une qualification il y a plusieurs positions. Ca a priori on passe, au mieux trois ans, au pire quatre ans, voilà, mais sans veto. Mais si on a un veto de la direction pour X raisons, que ce soit professionnel, soit un dossier disciplinaire, etc., vous pouvez y rester cinq, six ans, sept ans. Ce qui fait que moi, j'ai dû traîner quelques années - je ne me souviens plus - mais j'ai dû avoir des vetos liés à des dossiers disciplinaires qui traînaient [rires]. » [il utilise le terme « position » à la place d' « échelon »].

Il ne passera à la qualification C qu'au début des années 2000 grâce au soutien de son chef de gare. De 2002 à 2006, il est complètement détaché pour son syndicat grâce au cumul d'heures syndicales, et donc sans bénéficier directement du statut d'ASL. Or l'assimilation à ce statut ne se fait qu'au bout de quatre ans, ce qui correspond au moment où il retourne à la production. Il ne bénéficiera donc pas de la protection permise par les accords de droit syndical.

La description de ce type de situations revient régulièrement dans les entretiens réalisés. La manifestation principale de ces discriminations prend donc la forme d'une stagnation ou d'un ralentissement de carrière, résultant soit mécaniquement et « passivement » de l'unique avancement à l'ancienneté (et donc sans jamais que le cheminot soit « choisi » pour un avancement), soit plus directement de l'exercice de vetos de la part de la direction ayant pour conséquence d'entraver même ce déroulement « minimal » de la carrière. Ces freins à la

carrière sont soit justifiés par un dossier disciplinaire comme évoqué *supra*, soit par l'insuffisance de résultats comme dans le cas de cette guichetière, militante à SUD-Rail :

- Q : Cette faible évolution, elle se manifeste dès que vous vous engagez dès 86 ou c'est quelque chose qui vient …
- R : Les opérations de notation c'est une fois par an, donc à chaque fois je n'étais pas notée [rires], c'est.... Mais, effectivement, ça s'est accentué.... bon, au début, ils faisaient semblant d'inventer des trucs et puis après, au bout d'un moment, ils inventent même plus rien, quoi.
- Q : D'accord ! D'inventer des trucs, c'est-à-dire de… ?
- R : Bah, à l'époque, on ne parlait pas d'objectifs mais qualité de service insuffisante, machin. Alors qu'il n'y avait rien dans le dossier, je n'avais jamais eu de réclamation d'usagers, enfin je n'ai jamais eu d'engueulade au guichet, mais, effectivement, le chiffre d'affaire était… je prenais trop de temps pour parler aux gens, on me reprochait... donc je parlais trop aux gens [rires]... Je parlais trop...
- Q : Et en termes de relations, je ne sais pas, avec votre... vos supérieurs ou c'était …
- R : Ce n'était effectivement pas faç… bah voilà, c'était : « viens, je vais te parler des objectifs, et ce [que] tu dois vendre! » Je lui dis: « Non, je n'en ai rien à faire ». Voilà... Enfin, c'est... Oui, c'était... C'est... quand j'avais envie de partir pour aller diffuser un tract, je fermais le guichet et je m'en allais, donc c'était... oui, des rapports un peu…
- Q : Tendus... ?
- R : Pas... plutôt... enfin, moi, ça ne me faisais aucun effet. Mais oui, oui, c'était pas des rapports très cordiaux.

En sus de la stagnation de carrière, la discrimination syndicale, telle qu'elle est racontée par les militants, s'exerce également par un certain nombre de comportements, plus ou moins marqués et plus ou moins violents, qui participent ainsi à la production d'une stigmatisation du militant syndical : provocations de la part des chefs, critiques de l'engagement, avertissements oraux, « placardisation » notamment dans le cas de retour à l'emploi pour des anciens permanents, voire sanctions, blâmes ou mises à pied. De plus, le stigmate lié au militantisme semble perdurer alors même que le cheminot a diminué son engagement, comme l'exprime ce cadre, militant de Sud-Rail :

« J'ai appris tout récemment, c'est assez marrant parce que là je suis en… je vais changer de directeur, le type il sort, il vient… il n'était pas à la SNCF, il a souhaité voir ce monde, donc, moi il sait que je m'en vais donc c'était assez formel, mais il m'a dit : « bon, je ne devrais pas vous dire mais enfin, on m'a dit de me méfier de vous ».
Bon, c'est marrant quoi, ça veut dire que… alors c'était quand même 2-3 ans que moi je suis beaucoup moins engagé, que, professionnellement, on me dit : « plutôt ce que tu fais, c'est très bien », machin etc., que finalement je n'ai pas à pleurer sur les dernières notations que j'ai pu avoir, et, malgré tout, il y a encore des cadres dirigeants de la boite qui considèrent que [son nom], c'est un dangereux gauchiste et il faut s'en méfier, quoi. »

Ces discriminations alléguées ne semblent pas s'exercer de façon aléatoire. Elles concernent tout d'abord les militants des syndicats du pôle « radical », c'est-à-dire la CGT et SUD, ou la CFDT avant les années 1995. Moins qu'une réaction par rapport aux difficultés provoquées par la gestion des absences, elles semblent bien relever d'une logique de conflit visant (ou en réaction à) une attitude revendicatrice dans le cadre des activités de travail et de l'activité syndicale. Selon les enquêtés, ces discriminations ne s'exercent pas non plus de la même façon selon les métiers et les sites : les militants ayant les activités les plus techniques et travaillant sur les sites les plus syndicalisés seraient relativement épargnés, comme si à la fois la puissance du collectif et la rareté de leur compétence créaient *de facto* un statut protégé au sein de l'entreprise. La discrimination s'exercerait par contre plus largement au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, notamment en direction des cadres.

Enfin, il semble que le traitement des militants syndicaux ait également évolué au cours depuis vingt ans. D'un côté, il semble que la direction ait mis fin aux discriminations les plus criantes et les plus visibles, réagissant en cela au contentieux connu par l'entreprise depuis les années 1990. Dans cette perspective, la montée en puissance du droit de la non-discrimination syndicale a bien eu un effet performatif en forçant les managers à mieux respecter, au moins de manière formelle, les exigences en termes d'égalité de traitement. Mais cette mise en conformité apparente semble également s'accompagner par ailleurs d'un durcissement des relations sociales, passant notamment par l'utilisation plus systématique de sanctions comme l'exprime ce militant de SUD-Rail :

- Q : Après les gros mouvements sociaux, y a des formes de mesure de rétorsion ?
- R : Alors maintenant y en a quand même de plus en plus je trouve. Notamment sur la dernière grève, alors que c'était pas ...y a eu pas mal de sanctions quand même. Alors qu'à une époque c'était pas forcément le cas. Je te dis pas que tes chefs te faisaient la bise en rentrant quand tu revenais, mais la vie reprenait. Il n'y avait pas cette rancœur.
- Q : Ça prend quelle forme alors ?
- R : Maintenant on sanctionne des faits qui n'auraient pas donné forcément plus de suite à l'époque. Bon y en a toujours eu des sanctions. Mais, là, on sent un vrai esprit revanchard de la direction.

Cette utilisation des sanctions peut même prendre la forme d'une judiciarisation du mouvement social comme l'atteste cet autre militant de Sud-Rail :

- Q : Tu dirais qu'aujourd'hui le rapport avec les ...
- R : Les délégués de terrain qui sont sanctionnés, sur le déroulement de carrières, la direction fait très attention à ça. Elle le sait aujourd'hui. Elle a quand même perdu en prud'hommes et dans plein de cas en France, depuis 20 ou 30 ans. Moi j'avais même eu la proposition par un copain de Saint-Lazare de faire un dossier de discrimination à l'époque il y a une dizaine d'années, j'avais dit non. Aujourd'hui elle fait très attention à faire en sorte que, ça ne se voit ... qu'on ne puisse pas percevoir l'élément de discrimination. Elle prend beaucoup plus de pincette aujourd'hui qu'il y a quelques années. Elle sait que la justice est plus, que les prud'hommes sont très attentifs à ça.
- Q : En même temps on m'a dit que maintenant la direction prenait plus de sanctions quand il y a des grèves.
- R : Oui. Ca par contre, dans l'activité syndicale c'est ce que j'ai dit, mais dans les faits de grève, tout ce qui s'écarte du fait de grève classique. Ce qui s'écarte c'est l'occupation de voies, de certains services en gare qui bloquent la situation, c'est rare. Là par contre aujourd'hui, elle sait aussi utiliser la justice pour elle, elle sait que c'est condamné par la justice. Elle a compris ! On ne touche pas aux militants syndicaux qui font leur exercice, plan plan, qui jouent le jeu du dialogue social comme ils disent. Par contre dès qu'on commence à faire dans les actions radicales. Par exemple aujourd'hui gare de Lyon on n'a plus de débrayage. Il y a 20 ans on ne passait pas un mois sans créer des débrayages spontanés. C'est fini tout ça. La direction sanctionne immédiatement. C'est pas considéré comme une action de grève classique, parce que maintenant il faut un préavis, tout un processus pour arriver à la grève. Tout ce qui s'écarte de ça sanctionne. Et on se fait allumer à chaque fois.

Une protection importante pour les permanents et assimilés

La situation telle qu'elle est évoquée ci-dessus est complètement différente pour les militants qui peuvent bénéficier du dispositif, soit directement en tant qu'ASL, soit en tant qu'assimilés car détachés à plus de 80% de la production. Ceux-ci bénéficient en effet comme prévu du dispositif d'avancement au délai moyen, qui garantiT ainsi une progression de carrière régulière. C'est le cas par exemple d'Olivier, rentré à la SNCF sans baccalauréat dans les années 1980 à une qualification B. ASL depuis 1993 dans deux syndicats successifs, il est maintenant maîtrise à la qualification E, et touche à peu près 2 000€ net par mois. Son cas est

exemplaire de la possibilité de mener une « carrière syndicale » en tant que permanent - caractérisée par une évolution de carrière professionnelle qui, sans avoir rien d'exceptionnelle, est néanmoins réelle [voir portrait *infra*].

Parallèlement à ce type d'usage qui se caractérise par une substitution « intégrale » aux modalités de carrières professionnelles à la SNCF, on peut distinguer une autre modalité d'usage qu'on pourrait qualifier d' « alternée ». Elle désigne une modalité d'entrée et de sortie, parfois répétées, dans le dispositif protecteur d'avancement au délai moyen. Cette possibilité est plus facilement accessible dans le cadre du statut ASL, où le dispositif protecteur est activé au bout de quelques mois, que dans celui du permanent assimilé qui nécessite un délai de quatre ans (cf. *supra*). Cet usage alterné du dispositif protecteur peut ainsi dans certains cas limiter après coup des périodes de discrimination vécues auparavant.

Gérard, délégué SUD-Rail : une discrimination compensée par le droit syndical

C'est par exemple le cas de Gérard : rentré à la SNCF à la fin des années 1970 avec un baccalauréat scientifique, il suit une formation en alternance interne et est placé au bout de trois ans sur la qualification E, dernière qualification de maîtrise, à des travaux de génie civile. Il s'engage rapidement à la CFDT et devient élu dès le début des années 1980. Etiqueté « rouge » après sa participation active à la grève de 1986, il est alors complètement détaché par le syndicat, à partir d'un cumul d'heures syndicales pendant 7 ans. Profitant alors de l'avancement au délai moyen, il passe cadre. Après avoir participé à la création de SUD-Rail en 1996, il devient ASL pendant trois ans pour le syndicat ce qui lui permettra à nouveau d'obtenir une qualification supplémentaire. Pour ce militant, le dispositif lui a permis ainsi de maintenir une carrière correcte, le prémunissant ainsi en partie de la discrimination *: « il y en a quelques-uns qui auraient bien voulu mais il y avait les garanties statutaires qui ont… qui ont compensé les périodes où j'ai eu des freins liés à mon activité syndicale ».*

L'efficacité de ce système protecteur peut générer des comportements stratégiques de la part des militants, notamment de façon défensive pour « échapper » à une situation conflictuelle avec la direction. Ils offrent ainsi une forme d'*exit* interne à l'entreprise, et deviennent alors des catalyseurs de bifurcation vers une carrière syndicale.

Daniel, délégué CGT : devenir permanent pour freiner la discrimination

On peut citer le parcours de Daniel, entré à la SNCF en 1989 et qui passe cadre dix ans après suite à une formation interne. Militant CGT depuis 1996 suite au mouvement social de décembre 1995, il s'investit de plus en plus dans l'activité syndicale à partir de la fin des années 1990. En 2007, il rentre en conflit avec ses supérieurs. Après avoir refusé d'assurer l'organisation d'une formation qu'il jugeait inadaptée (*« un travail de merde »*), il claque la porte d'une réunion. Il se fait alors *« virer »* de son poste de formateur (sans qu'on lui présente de cette façon). Le délégué syndical intervient alors pour dénoncer une discrimination, la direction lui promet une promotion, puis finalement se rétracte. Il se sent bloqué et sans solution, et dit à son délégué syndical qu'il souhaite investir l'activité syndicale. Sans nouveau mandat électif - il est seulement délégué du personnel - il se retrouve néanmoins détaché à plus de 80% de la production grâce à des désignations syndicales. Le système d'évolution automatique lui permettra alors d'atteindre un nouveau grade qui lui aurait sinon été probablement inaccessible.

Un dispositif non exempt de critiques

Le fonctionnement du dispositif s'accompagne de dénonciations concernant son injustice, qu'elle soit liée à son mécanisme même ou aux usages qui en sont faits. Le dispositif a tout d'abord tendance à favoriser les cadres par rapport aux cheminots des collèges d'exécution et de maîtrise : en effet, dans ces deux catégories, l'avancement lié à l'âge tient une place relativement importante, et a tendance à produire un délai moyen d'avancement entre deux

qualifications relativement long. Ce n'est pas le cas pour les cadres, où les avancements au choix sont plus importants. Le délai moyen est alors réduit du fait des carrières accélérées de certains cadres « fusées », ce qui profite donc de fait mécaniquement aux permanents cadres relativement à leurs collègues non-cadres, comme l'exprime Gérard :

« Or, le dispositif qui existe sur le délai moyen, n'est pas basé sur le délai moyen des gens qui attendent, il est basé sur le délai des gens qui sont nommés à la qualification supérieure. Donc quand on est cadre militant syndicaux et qu'on bénéficie du délai moyen, on des enclenchements en fait de promotions automatiques liés au service libre et compagnie, qui sont surévaluées… enfin, avec des délais relativement courts, parce qu'on vous compare en fait avec ceux qui sont poussés par la hiérarchie parce qu'ils sont notés. Je ne sais pas si je suis clair.

- Q : C'est-à-dire avec ceux qui ne sont plus dans une… on va dire logique de promotion ?
- R : C'est ça. Ces dernières années, c'est en train de changer mais... la notation au choix, pendant très longtemps, était très marquée chez les cadres, et beaucoup moins à l'exécution et maîtrise…
- Q : C'était très marqué ? Pardon ?
- R : Très marquée chez les cadres, elle a été toujours très marquée chez les cadres, beaucoup moins …- juste ces dernières années ça a changé, hein, maintenant on est à des promotions au choix partout - mais jusqu'à il y a 5-6 ans, les promotions exécution et maîtrise, surtout exécution, se faisaient beaucoup plus à l'ancienneté. Donc les délais de changement étaient plus longs pour changer d'une qualification à l'exécution le délai moyen que pour les cadres. Donc on avait un truc paradoxal, c'est qu'un militant en exécution, il bénéficiait du même dispositif sur le papier que le militant qui était cadre, mais le changement de qualification était basé sur la moyenne de ceux qui sont nommés, et comme en exécution, c'était beaucoup plus à l'ancienneté, il y avait beaucoup moins de choix, c'était des délais beaucoup plus longs pour changer la qualification. Je ne sais pas si je suis clair. (…) Voilà, et donc quand vous faites que du choix, forcément vous avez des petits jeunes qui ont des fusées dans le cul, qui passent vite et ça fait baisser le délai moyen. »

A ce reproche relativement marginal s'ajoute une critique plus radicale sur des usages stratégiques qui seraient « dévoyés » du dispositif. Cette critique émane d'abord de la direction, et concerne l'utilisation du statut d'ASL comme moyen de contournement de l'autorité des managers. Certains syndicats nommeraient ainsi leurs militants ASL quand leurs compétences professionnelles (du point de vue de la direction) les empêcheraient d'accéder à une position ou une qualification supplémentaire :

« On a constaté parfois - mais dans ces cas-là on a mis le holà et on est intervenu. On a constaté faut pas le nier non plus, que parfois certaines organisations syndicales choisissaient comme permanents des personnes qui étaient bloquées dans leur progression de carrière par leur manager, par la hiérarchie.
- Q : pour des raisons de compétence ?
- R : oui tout à fait. Et les organisations syndicales les prenaient comme permanents le temps de les faire progresser au délai moyen. Et dès que la promotion avait lieu, hop, elle les remettait dans l'établissement. Ils étaient réintégrés, et quelque part ça voulait dire au directeur d'établissement, "t'as pas voulu me promouvoir, et bah voilà je suis passé par un autre biais". Là en général on a des alertes parce que c'est très très mal vécu par la hiérarchie. On est saisi et on intervient. Quand c'est fait, c'est fait. Et on fait comprendre à l'OS que ça ne peut pas continuer comme ça. Et je pense qu'elles savent aussi que c'est un jeu qu'elles n'ont pas trop intérêt à jouer, parce qu'on pourrait aussi très bien nous revenir sur des dispositions. Et puis quelque part elles ne sortent pas grandies. Ca arrive mais ça reste à la marge. Parce qu'après c'est aussi compliqué à gérer pour elles. »

On retrouve néanmoins des critiques assez proches émanant des syndicats, notamment de SUD-Rail mais pas uniquement. Elles mettent en accusation la figure des militants syndicaux atteignant des positions professionnelles élevées alors même qu'ils ont fait toute leur carrière en dehors de la production. Ce reproche est également lié à la dispense d'examens habituellement nécessaires pour accéder à la première qualification de maîtrise, comme

l'exprime ce militant de SUD-Rail qui évoque implicitement une forme de discrimination positive :

> *« Le système d'évolution automatique permet à des élus de passer automatiquement de la dernière qualification du collège exécution à la première qualification du collège maîtrise, à la SNCF il y a un examen en fait. Sur ceux qui sont dégagés en permanence, s'ils arrivent à la moyenne etc., y a pas le passage de l'examen par exemple. Ce qui est en même temps un problème aussi d'ailleurs, parce que ça veut dire qu'avec des gens qui restent permanents 25 ans, en gros ils quittent le boulot en étant dans le collège exécution, ils restent permanents 25 ans, et ils se retrouvent agent de maîtrise sans avoir jamais passé l'examen. Ce qui, enfin (petit rire), c'est le contraire de la discrimination en l'occurrence ! Bon c'est pas un scandale en soi, puisqu'on peut considérer qu'étant dégagés en permanence ils n'ont pas les moyens de passer l'examen etc. etc. Mais c'est quand même un petit peu problématique. »*

Notons enfin que cette accusation latente d'une « discrimination positive » en faveur des permanents syndicaux a trouvé un certain écho après la signature du dernier accord de droit syndical. Comme précisé plus haut, celui-ci stipule en effet que les cheminots ayant travaillé plus de cinq ans dans un emploi à pénibilité avérée conservent ce statut une fois passés permanents. Cette disposition a été négociée par la CGT dont la signature était nécessaire pour rendre l'accord effectif, les deux autres syndicats signataires – la CFDT et l'UNSA – représentant en cumulé moins de 30%. Quant à SUD-Rail, ils ont refusé de signer, arguant que la priorité était de lutter pour les droits des salariés et non des militants syndicaux. Ce point spécifique de l'accord a été soulevé par le mensuel spécialisé *Liaisons sociales*, qui dans son numéro de février 2010 titre ironiquement un article « Syndicaliste, un métier … pénible ! », ajoutant plus loin : « C'est sûr, travailler à temps plein pour sa fédé est aussi fatigant que de conduire, de nuit, un train de marchandises ! ». Cet article a provoqué l'ire de la CGT qui, via le secrétaire général de la Fédération CGT des cheminots Didier Le Reste, a obtenu un droit de réponse dénonçant « un article port[ant] atteinte à l'intégrité et à l'honneur de la Fédération CGT des cheminots et de ses militants ». La rédaction a alors maintenu son accusation. Cette passe d'arme est significative de la conscience qu'ont les militants de la prise critique offerte par ses dispositifs à un discours dénonçant un favoritisme syndical.

3. Mobilisations judiciaires, acceptation ou VAE : des possibilités d'action ambiguës

Au sein de ce système de protection clivé, quelle sont les marges d'action et de revendication de la part des militants ? La question se pose bien évidemment de façon très différente selon que l'on s'intéresse aux militants qui estiment avoir subi une discrimination ou à ceux qui, protégés au moins *a minima* par le dispositif d'évolution à la moyenne, peuvent néanmoins soulever la question de la reconnaissance professionnelle de leur parcours syndical. Du côté des militants alléguant une discrimination, deux types de réaction se distinguent de manière idéal-typique.

Le recours judiciaire est une option possible pour dénoncer les discriminations syndicales, qu'elles soient liées à des faits ponctuels (comme une prime non versée) ou qu'elle concerne des demandes plus importantes en termes de réparation de carrière. Il faut d'abord rappeler que c'est dans le cadre d'un contentieux opposant deux militants de la CFDT à l'entreprise qu'un arrêt de la Cour de Cassation – l'arrêt Dick et Fluchère – que la jurisprudence adopte le principe d'aménagement de la charge de la preuve en matière de discrimination syndicale, un an et demi avant qu'il soit affirmé par la loi du 11 novembre 2001. Au dire des militants des différentes organisations, l'usage du procès – ou de la menace du procès – était historiquement assez fréquent, notamment pour réclamer le rétablissement de certains droits

lésés dans des cas particuliers, en lien notamment avec des primes ou des avantages non perçus.

C'est par exemple ce qu'exprime ce représentant syndical de la CFDT, aujourd'hui à la Fédération :

« - Q : Il y a eu des contentieux à la SNCF côté CFDT sur la question de déroulement de carrière, de discrimination ?
- R : oui, il me semble que oui, oui. Au niveau national on arrive mieux à les traiter. Là on a un copain qui n'arrive pas à se faire payer ses frais de déplacement. Ca dure depuis un an, on va devoir aller aux prud'hommes pour ça. Il répond parfaitement aux conditions de la réglementation de l'entreprise mais on lui pose des problèmes au niveau de son établissement. Mo ce qui m'est arrivé j'aurais du aller aux prud'hommes je ne l'ai pas fait quand j'étais encore en activité, je n'avais plus quand je suis passé, je n'avais pas tout à fait 66% de temps syndical, et à la SNCF vous êtes vraiment protégé quand vous avez 2/3 de temps syndical, y a une règle des 2/3 qui s'appliquent. Et juste avant que j'arrive à ces 2/3 - c'était en 91-92 avant que je passe commercial - presqu'à ma cinquième année d'agent de circulation de manœuvre, comme je posais parfois des congés syndicaux sur des nuits parce que j'avais des réunions le lendemain, des bons de délégation, dans ce cas-là ils sont obligés de me payer la prime de nuit, mais je le les gênais tellement qu'ils m'ont supprimé la prime de réserve. Sur un salaire à l'époque de 8000Fr elle était de 800 Fr. Donc j'ai perdu 11% de mon salaire. Ils me l'ont supprimé tout simplement en me disant : comme il te faut des jours de repos réguliers, on va te donner le samedi dimanche automatiquement, comme on te programme tes repos, tu n'es plus à la réserve. Ça c'est de la discrimination. J'ai protesté, j'avais fait protester mon secrétaire général fédération mais ça n'avait pas marché on n'avait rien obtenu. Mais de facto comme j'étais juste en dessous des 2/3, au-delà vous avez une protection supplémentaire, oui on m'a supprimé 11% de mon salaire. C'est considérable. Oui j'ai été discriminé. »

C'est d'ailleurs cette fréquence du contentieux de la discrimination syndicale qui serait la cause de la montée en puissance du droit syndical au sein de l'entreprise dans une perspective préventive, comme l'exprime ce salarié de la direction des relations sociales :

« - Q : c'est le début de l'émergence d'un contentieux en discrimination syndicale dans d'autres entreprises, ça a joué ?
- R : Oui. Ça nous a fait une alerte et on s'est dit : qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on tient bon et on voit ce que ça mène en contentieux ? Non, il y a eu une volonté de l'entreprise qu'on ne peut pas continuer comme ça. Si on veut des représentants du personnel de qualité, à un moment donné il faut leur garantir non seulement un déroulement de carrière protégé, mais aussi aucune perte de salaire. (…) On n'a plus de contentieux aujourd'hui. On n'en a pas. »

Selon cet enquêté, les accords de droit syndical auraient ainsi permis l'élimination du contentieux en matière de discrimination syndicale au sein de l'entreprise. Les entretiens menés avec les militants permettent d'infirmer ce constat, comme l'exprime par exemple cet échange avec une militante SUD-Rail :

« - Q : Vous avez accompagné des dossiers en discrimination ?
- R : Alors oui, mais plusieurs sortes, hein, discrimination syndicale, discrimination dans le déroulement de carrière mais pour d'autres raisons, dossiers de harcèlement…
- Q : D'accord! Vous pouvez me raconter un peu les dossiers en discrimination ?
- R : C'est qu'il y a un paquet! »

Du côté de la CGT, cet usage de la menace judiciaire ou du recours effectif est passé notamment par des transferts d'expérience permis par la rencontre entre des militants et François Clerc, salarié de Peugeot Citroën et responsable de la lutte judiciaire contre les discriminations syndicales au sein de la CGT. François Clerc aide ainsi certains militants à construire leur dossier, en leur permettant notamment de s'approprier la « méthode des panels » (Chappe, 2011) qui permet d'objectiver les discriminations subies et de chiffrer le

montant du préjudice. Daniel Weil, représentant syndical CGT, mène ainsi un procès sur la base de cette méthode, avant de devenir le « référent » de François Clerc au sein de l'entreprise pour l'aider à monter d'autres dossiers. Il va notamment intervenir dans la constitution d'un dossier concernant 14 cheminots CGT, dont Robert:

Robert, militant CGT : de la discrimination syndicale au procès

Robert est né au début des années 1950. Il fait un CAP en 2 ans et obtient son CEP de réparateur automobile au début des années 1970. En 1973 il rentre à la SNCF sous le statut de cheminot, en tant que « tuyauteur », au rang d'ouvrier qualifié. Il est à la retraite depuis 2009. Son grand-père et son père étaient également cheminots et à la CGT. De son côté, il se rapproche de la CGT à partir de 1975. Il est élu délégué du personnel en 1985, puis au CHSCT 10 ans après (abandonnant son poste de DP), puis cumule avec un poste au CE à la fin des années 1990. Le CHSCT lui donnait 20 heures syndicales par mois, le CE 10 ou 16 heures selon les cas. Il n'a jamais voulu être permanent syndical, estimant que ces derniers perdent le contact avec le terrain. Il estime que sa carrière est bloquée à partie de 1978, à l'instar de deux de ses collègues. Il est notamment mis de côté pendant les examens, soit qu'il ne peut pas les passer, soit qu'il n'est pas choisi pour les promotions et qu'on lui préfère des personnes moins bien classées.

Il subit donc ce qu'il appelle l' « *animosité* » de certains chefs. Les reproches des chefs portaient sur ses absences, son temps syndical qui l'occupait trop : *« comment veux-tu qu'on te note ? »*. Dans son atelier, seuls les militants CGT sont visés. Avec ses deux collègues, ils envoient régulièrement des courriers au moment des évaluations annuelles pour demander une évolution professionnelle, mais sans succès.

Concernant l'action qu'il a menée en termes de discrimination syndicale, sa chronologie n'est pas très claire. De ce que j'ai compris, avec ses trois collègues, ils font une réunion syndicale début 2000 pour essayer de repérer s'il y a d'autres discriminés. Ils se sentent isolés dans leur action et ne connaissent pas alors le précédent de Peugeot Sochaux. C'est Didier Le Reste, ancien secrétaire CGT cheminot, qui l'oriente vers François Clerc. En 2003, ce dernier leur fait saisir l'inspecteur du travail. Ils n'arrivaient pas jusqu'alors à récupérer les informations de la direction pour monter le dossier. Ils ont fait des réunions tripartites avec la direction et l'inspection du travail, réussissant à récupérer difficilement des informations. En 2009, l'inspection du travail a monté un procès-verbal pour discrimination, mais qui a été classé sans suite par le procureur pour manque de preuves.

Sur les 14 dossiers, 8 ont été gagnés en départage. La méthode Clerc a bien été prise en compte. Pour les cinq autres, les preuves étaient insuffisantes. Deux avaient eu un avancement avant la retraite. Il y avait des erreurs dans les panels pour les trois autres. La SNCF a fait appel sur les 8. Elle a toujours refusé toute conciliation ou négociation, même quand ça lui a été proposé par l'inspection du travail. L'affaire a récemment été plaidée en appel. Du côté de la CGT, le problème est compliqué. On ne veut pas en parler, comme si la discrimination était normale. Au niveau de la fédération, il n'y a d'ailleurs qu'un soutien limité. Ils ont néanmoins un peu de soutien logistique, la fédération leur prêtant par exemple des salles. Mais les demandeurs payent eux-mêmes leurs frais d'avocats. Il a quand même l'impression que la situation des militants CGT s'est améliorée sur son site depuis cette action. Mais selon lui, le dialogue social promu par la SNCF est factice.

L'usage du droit par les militants de la CGT s'inscrit donc dans une stratégie judiciaire portée au niveau national au-delà de l'entreprise, même si elle peut rencontrer l'hostilité des sections locales. L'objectif de cette stratégie est de sortir d'une conception de la lutte contre les discriminations au cas par cas, pour montrer au contraire le caractère systémique et organisé de la discrimination, et permettre ainsi sa politisation. Le format de la plaidoirie témoigne ainsi de cette volonté de lier les dimensions individuelles et collectives du conflit comme le montre l'extrait d'observation qui suit :

Audience de procès aux prud'hommes en discrimination syndicale (extrait de carnet d'observation)

J'assiste à un procès au tribunal des prud'hommes de Paris, qui oppose quatorze cheminots à la SNCF. François Clerc est également présent, ainsi qu'une journaliste de *L'Humanité*, ce qui atteste de l'importance de ce dossier, liée à la fois au nombre de plaignants et à l'importance symbolique et économique de l'entreprise visée.
L'avocate des salariés explique dès le début qu'elle va prendre un dossier générique pour plaider sur tous ses aspects, puis qu'elle prendra ensuite les dossiers un par un pour notifier les points de détail qui les distinguent. Elle comprend que ce soit frustrant pour les salariés, mais en même temps elle explique que cela permettra d'évoquer chacun et donc « d'humaniser » la plaidoirie. Elle explique également que sur les quatorze dossiers de discrimination syndicale, il y a deux dossiers de double discrimination, où se rajoute à la discrimination syndicale pour l'un la discrimination par rapport au sexe, et pour l'autre la discrimination par rapport au handicap.
Elle commence le dossier par un des plaignants, qui se lève à la prononciation de son nom. Dans sa plaidoirie, elle cherche à anticiper tout de suite l'argument adverse selon lequel il n'est pas possible qu'il y ait de discrimination car la société a un statut réglementaire, en insistant sur la part d'évolution liée au mérite, et pas seulement à l'âge. Elle approuve ce fait en embrassant un discours de singularisation méritocratique des carrières, dit que c'est heureusement le cas, que cela permet la reconnaissance des qualités. Puis elle contrebalance cette position « conciliante » en affirmant que c'est dans la possibilité d'augmentations individualisées que peuvent se glisser des discriminations.
Elle accuse l'entreprise d'avoir falsifié des documents en prenant pour preuve des incohérences de dates concernant les évaluations des salariés. Elle invoque ensuite les panels qu'elle a constitués, en explique la règle, les différents grades. Elle affirme que n'ont été retenu que les ouvriers étant passés ouvriers qualifiés au même moment, façon de montrer que les panels ont été conçus de façon restrictive et ne surestiment pas la discrimination. Puis elle conclut ainsi : *« Qu'est-ce qu'on voit ? On voit la même chose pour tous, pour tous, pour les 14 ! »*.
Le président lui demande si ce processus se répète pour chacun. Elle répond à l'affirmative puis, le ton rieur : *« je comprends que vous êtes impatient puisque vous avez déjà tout compris ! »*. Le président opine et assure qu'il regardera toutes les pièces. L'avocate insiste, veut parler de tous. À chaque fois qu'elle cite un nom, la personne se lève. Cela fait sourire le président, mais il cherche en même temps à identifier à chaque fois la personne concernée. À la réunion de débriefing qui se tient ensuite dans un café, l'avocate insiste sur le fait que, par respect, tous les dossiers devaient être évoqués. Pour un des syndicalistes, ce chevauchement donnait de la cohérence. L'avocate confirme en disant que cela permettait de produire un *« effet de groupe »*.

La décision d'opter pour une stratégie judiciaire systématique ne fait néanmoins pas l'unanimité, notamment du côté de Sud-Rail. Sans être décriée en soi, et tout en utilisant ponctuellement la menace judiciaire dans l'optique de l'établissement de rapports de force, les militants estiment qu'elle ne fait pas partie des priorités. Certains militants se disent non-concernés par les questions de rémunération, assumant alors les conséquences négatives de leur engagement sur leur carrière :

> *« J'ai été victime de discrimination, mais c'est ... c'est de la discrimination que je peux à la limite comprendre. Dans le sens où je n'ai pas eu accès à certains postes, du fait que j'avais de nombreuses absences syndicales. Après je comprends.*
> *- Q : C'est-à-dire tu comprends ?*
> *- R : Par exemple sur des postes d'aiguilleurs, des choses comme ça, qui faisaient partie du panel de métier que j'étais susceptible de faire. Du fait que je n'étais jamais là, voilà.*
> *- Q : Ça avait un effet dans les évaluations, ou c'était plus informel ?*
> *- R : C'était ... oui ça avait forcément un effet sur les évaluations qu'on pouvait me donner. A partir du moment où je n'occupais pas tous les postes, forcément dans les périodes de notation tu ne passais pas dans ceux qui avançaient au choix, c'est clair. (rires). Après je, je comprends un peu le système.*
> *- Q : Ça te semble normal d'une certaine façon ?*

- R : (il soupire) Certains te diraient oui, moi je te dirai entre oui et non. Enfin c'est pas des postes qui m'intéressaient plus que ça. J'ai pas fait de forcing. Je gueulais pour la forme mais bon, pas très convaincu en tous les cas !
- Q : Et tu dis que certains diraient non, c'est un débat, la question du droit à la carrière des militants syndicaux, par rapport aux actions des militants CGT sur la reconstitution de carrière, c'est quelque chose qui est hors du champ des possibles quand on est à SUD ?
- R : Si parce que quand tu fais une carrière syndicale, carrière entre guillemets : on ne fait jamais une carrière syndicale, tu te retrouves embringuer dans des trucs. Enfin j'espère ! Moi je me dis que voilà, j'ai fait des choix où je ne suis plus réellement dans la productivité. Je produis pas réellement si tu veux. Même si c'est le bien collectif, mais ce n'est pas la production directe. A partir de là oui, je conçois certaines choses. Et puis après l'histoire des postes qu'on me reprochait de ne pas faire, c'était surtout des postes de sécurité. Quand tu as un militant qui n'a que 15 heures, celui-là tu ne peux peut-être pas lui refuser, mais celui qui est absent assez souvent. Surtout que moi je ne suis pas du genre à prévenir 15 jours avant que je ne serai pas là, c'est plutôt demain. Je suis un peu bordélique aussi ! Donc de fait après je comprends que certains postes on ne pourra pas me les filer. C'est pas un truc trépignant, mais je pense que je suis à contrecourant. J'ai fait un choix dans ma vie, c'est le syndicalisme. Et j'en assume toutes les conséquences, de fait »

A cet argument renvoyant à une position de « martyr syndical » assumée s'ajoute un autre argument concernant la faible légitimité et opportunité politique d'une action judiciaire qui vise d'abord à rétablir la position des militants syndicaux avant d'améliorer le bien-être général de tous les salariés, comme l'exprime cet autre militant de SUD-Rail :

« Q : Et donc on t'a proposé de faire un procès ?
- R : Oui, c'était des copains de Saint-Lazare, dont un dossier, un des mecs en question qui avait été en, pareil c'est discrimination classique (...). On avait un copain qui était responsable du syndicat de Saint-Lazare qui m'avait proposé parce que ça se voyait évidemment un peu. J'avais refusé de le faire.
- Q : Pourquoi ?
- R : Parce que ... c'est toujours compliqué. J'ai toujours eu ce réflexe de dire que si on fait un truc en tant que militant syndical, il faut qu'on puisse l'assumer vis à vis des salariés avec qui on bosse. J'allais pas faire un dossier de discrimination, sans le dire, sans que ça se sache, que ce soit public. Effectivement j'ai un déroulement de carrière qui a sans doute été un peu freiné. Mais j'en connais d'autres qui en ont un pas meilleur que le mien. C'est évidemment pour des raisons autres, professionnelles ou autres, de maladie. Moi je suis quand même connu pour le militant syndical qui n'a jamais bossé plus de 50%. C'est quand même vécu, le fait syndical n'est pas si reconnu que ça pour que ce soit forcément légitimé. Quand par exemple, évidemment les petits collègues et agents ne le disent pas, mais quand t'es pas noté dans une commission de notation, y en a quand même qui disent "oui mais toi tu bosses à 50 % ..."
- Q : ... qui trouvent ça normal.
- R : Oui voilà. Y a un côté ... pourquoi se plaindre ... légitimité du fait syndical, même dans une boite comme la SNCF, c'est pas non plus, pas forcément évident. Moi ça ne m'intéressait pas de me faire (...) (rires) »

Cette position renvoie plus largement à une position critique par rapport à aux dispositifs de protection des militants qui passe notamment par le refus de signer le dernier accord. Plus ou moins explicitement, les syndicalistes de SUD-Rail essaient de minimiser les prises laissées à un discours critique qui viserait une situation privilégiée des militants syndicaux, voire une discrimination positive, permise par les accords de droit syndical.

4. La VAE : un outil peu investi pour compenser les discriminations syndicales

Quels types de revendications émanent du côté des permanents ou quasi-permanents ? Les systèmes de protection issus des accords de droit syndical – et notamment l'évolution au délai moyen – suffisent-ils à satisfaire les aspirations de ces militants en termes de carrière et d'évolution professionnelle ? Du côté de la direction des relations sociales, le discours tenu est celui d'une faiblesse des revendications en termes de reconnaissance des parcours professionnelles et de validation des acquis de l'expérience syndicale. L'accord signé en 2010 sur la question aurait été porté - dans le sillage de la loi du 2008 - par la direction plus que par les organisations syndicales, et dans un contexte où, selon un membre de la direction des relations sociales, le contenu des précédents accords garantissait déjà à l'entreprise une conformité légale avec les nouvelles exigences juridiques. A en croire ce discours, cet accord relèverait donc plus d'une dynamique d'anticipation que d'une demande remontant du terrain :

> *« [par rapport à la loi de 2008], on estime que nos obligations sur un strict plan juridique sont déjà remplies.*
> *- Q : Ce que pensent aussi les syndicats ?*
> *- R : Oui, on n'a pas de revendications là-dessus. C'est vrai en plus, on n'a pas de revendications. C'est l'entreprise qui a proposé d'ouvrir des négociations pour aller plus loin. Je dirais que la décision de la SNCF s'inscrit dans un mouvement beaucoup plus général qui a affecté toutes les grandes entreprises, qui était au-delà d'un déroulement de carrière garanti et d'une rémunération garantie. Il faut aussi essayer d'écrire quelque chose, de négocier quelque chose, pour essayer de valoriser les parcours syndicaux. Quand on a un permanent qui veut reprendre une activité alors qu'il a été permanent depuis 10 ans, comment on peut valoriser le temps passé en tant que permanent ? Parce qu'il a forcément acquis pendant ces 10 ans des compétences dans d'autres domaines que son métier d'origine. Il faut quand même savoir qu'à la SNCF on n'avait pas de fortes revendications parce que je pense que c'est culturel, à la SNCF on reste quand même très attaché à son métier, sa filière, l'activité dans laquelle on travaille. (...) A la SNCF on avait déjà tout un dispositif en place. Le permanent qui voulait réintégrer était déjà accompagné par nos conseillers carrière. Ca se passait souvent au sein de son métier. Il réintégrait son métier. Parfois ça supposait une remise à niveau, des formations.*
> *(...) Là où on n'avait rien formalisé, c'était pour inciter les syndicalistes à changer de métier. Mais en même temps c'est parce qu'il n'y avait pas de forte demande en ce sens. Et toujours pas d'ailleurs. »*

Selon la direction, la faiblesse des revendications en termes de VAES et de droit à la carrière renverrait à une culture du métier propre à la SNCF, qui expliquerait alors que les permanents en retour de poste ne souhaitent pas changer de métier ou de filière. Par rapport à cette explication culturaliste, on peut plutôt proposer comme hypothèse que la garantie d'un certain avancement de carrière pour les permanents contient les revendications, dans la mesure où il limite les écarts entre la position statutaire et le type de compétences et de responsabilités liées à l'activité syndicale.

Certaines demandes apparaissent néanmoins en termes de reconnaissance des compétences professionnelles exercées dans le mandat syndical. Un premier type de demande se situe dans une perspective de retour à l'emploi anticipé à plus ou moins court terme. Elles peuvent alors éventuellement s'articuler à un discours dénonçant « sur la pointe des pieds » une discrimination liée à l'écart entre statut et réalité du travail syndical, comme le montre le portrait d'Olivier Bernier, ce permanent syndical CFDT, détaché à la fédération.

Olivier, permanent CFDT : l'hésitation à se qualifier de discriminé

Fin 1989, il se syndique à FO après un très court passage à la CGT et en ayant hésité avec la CFDT. Parallèlement, il a une activité politique intense Olivier est né au milieu des années 1960, et rentre à la SNCF sur concours au début des années 1980 en tant qu'« élève transport CERNAM » ce qui correspond à une forme d'apprentissage. Il vient d'un milieu populaire - petite classe moyenne, mais sans tradition syndicale. Son père est rentré apprenti chaudronnier à la SNCF, et a fini cadre administratif. Sa mère était secrétaire à la SNCF, a dû démissionner en 1965 quand elle a eu son enfant, puis est revenue en 1972 mais en tant qu'auxiliaire et plus cadre permanente. Il reste au CERNAM (service de messagerie-transport) jusqu'en 1987, puis devient "agent transport mouvement" jusqu'en 1991. Il intègre alors une filière commerciale à la SNCF pour devenir agent commercial.

Fin 1989, il se syndique à FO après un très court passage à la CGT et en ayant hésité avec la CFDT. Parallèlement, il a une activité politique intense dans un parti de gauche. Il n'a pas de mandat, mais devient élu dans la structure, et est embauché en 1993 par Marc Blondel au niveau de la confédération par un détachement. En 1999 pour des raisons politiques, il perd son poste à la fédération, mais reste détaché complètement de la production grâce à un cumul de mandats, dont prud'homal, pendant quatre ans. En 2002, il se fait élire secrétaire fédéral en charge de la protection sociale, fait un premier mandat de 4 ans, puis se fait réélire sur un mandat « Europe-international-politique des transports ». En 2008, à l'occasion des élections professionnelles et pour des raisons politiques, il décide de rejoindre la CFDT, son statut de permanent étant maintenu.

Depuis 1993, il est donc de facto ASL. Rentré à la qualification B, il a aujourd'hui un statut d'agent de maîtrise, qualification E, et touche à peu près 2000€ net par mois. Il estime que cette qualification ne correspond pas du tout au niveau des responsabilités qu'il a exercé, et aborde sa future retraite avec appréhension : « *Un agent comme moi qui a aujourd'hui 33 ans d'ancienneté, il y a des échelons d'ancienneté qui vont maintenant de 1 à 10, je suis au 9ème, je vais bientôt prendre le 10ème, c'est le dernier. Derrière j'ai peut-être une PR [position de rémunération] possible, mais ça devient limité. Donc maintenant je suis soi-disant agent de maîtrise, qualif E, je me rends compte que j'ai fait des choses passionnantes. J'ai vécu 4 vies en une. Mais plus vous vous rapprochez ... moi je vieillis très bien je suis en très bonne santé. Mais faut faire de la prospective. Entre ma situation d'aujourd'hui et celle de demain, la volonté de faire des choses quand je serai en retraite. Moi je ne me vois pas partir avec une retraite basée sur 2000€. Et là aujourd'hui je me dis que ma rémunération par rapport à mon parcours, ce que j'ai fait, ce que je fais, n'est pas en correspondance.* »

De plus, l'actualité sociale de l'entreprise l'empêche d'entamer aujourd'hui une VAE : *« La seule difficulté c'est comment on le fait valider, VAE-VAP. Mon secrétaire général m'a dit aujourd'hui qu'il ne voulait pas que je parte faire une formation en université même deux jours par semaine. C'est difficile parce qu'on est aujourd'hui dans des dossiers (réformes ferroviaires, conventions collectives) qui sont des dossiers historiques pour la SNCF, et moi il m'a dit "non je ne veux pas que tu partes en formation". Donc c'est pénible, ça peut durer encore 2 ans, et plus vous vieillissez plus ça vous emmerde de retourner à l'université. Donc on compte éventuellement faire une reconnaissance des acquis plutôt type VAP, comme conseiller RH, conseiller RH Europe et tout, enfin quelque chose, qui correspond comme conseiller négociation collective, droit du travail, droit conventionnel. Essayer de faire une VAP un peu particulière et personnalisée. Aujourd'hui c'est mon challenge personnel, malheureusement je n'ai pas le temps de m'en occuper, mais faudrait que je m'en occupe. Et la difficulté de parcours comme moi, j'ai vraiment un parcours atypique qui illustre bien, moi aujourd'hui j'arrive dans une situation de difficulté par rapport à mon déroulement de carrière. »*

Malgré cette situation, Olivier hésite à utiliser le qualificatif de discrimination syndicale qui, s'il semble bien être adéquat pour décrire l'écart entre son statut professionnel et son activité, vient néanmoins s'opposer à ce qu'on pourrait qualifier d'éthique de l'engagement bénévole :

« Q : vous parlez de plafonnement de carrière, mais vous n'utilisez pas le mot de discrimination syndicale ?
- R : bah si, enfin ... je ne l'utilise pas ... dans quelques années je vous dirais certainement que j'ai été discriminé. Je ne l'utilise pas parce que j'ai pris beaucoup de plaisir à faire ce que je fais. Mais quand je regarde certains postes et certains types, certains hommes et certaines femmes à la SNCF à certains niveaux de responsabilité, oui j'ai l'impression que je ne suis pas traité correctement, c'est une évidence. Je loupe ... je ne suis pas un con, mais je peux passer pour un con par rapport à mon déroulement de carrière, très franchement. Donc effectivement ça s'approche. Je ne le vis pas comme une discrimination parce que je prends trop de plaisir, je trouve que c'est une liberté. Finalement j'ai choisi ce que je fais. Moi j'ai été dans des postes à la SNCF, j'ai été agent de manœuvre régulier, j'ai été 3-8, j'ai vécu la sueur, le travail de nuit, le travail sous la neige, le verglas, les trajets à 12km en mobylette pour aller de chez moi à la gare et être à 3 h du matin au boulot parce que je faisais 3h-11h, j'ai connu ça. J'en ai souffert. Ça a duré pas beaucoup de temps, mais cinq ans ça a été long pour moi. Et comme j'en suis sorti, aujourd'hui je ne suis pas encore dans la phase plainte. Mais plus je m'approche de la fin de la carrière professionnelle - je ne suis pas du tout pressé que ça arrive- je ne crains pas mais je ne suis pas du tout pressé. La seule chose que je crains c'est que je pense que je n'aurai pas, je n'attendais pas les fruits parce qu'il y a de l'altruisme, quand vous faites ça, si vous faites ça pour gagner du fric l'activité syndicale, alors certains profitent des opportunités, certains deviennent permanents parce que chez nous et peut-être aussi ailleurs, quand vous devenez cadre et que vous êtes à l'avancement moyen, vous gagnez encore plus vite; moi ce n'est pas le cas. Et c'est vrai que plus je regarde, plus je me dis que ouais tu vas passer pour un con si ça continue. Pour le permanent syndical, il faut être attentif, il est altruiste donc il s'oublie lui-même, faut donc que d'autres pensent à lui. Et en général c'est ses collègues qui doivent penser à lui. Parce qu'en général le permanent syndical sa fonction et son esprit ne sont pas de penser à lui-même. Par contre ce qu'on constate c'est qu'à la fin, pour aussi grandir l'image de l'OS, c'est pas bien qu'un permanent syndical soit mal traité à la fin. Parce que ça veut dire qu'on n'est pas arrivé à le défendre. Si on n'arrive pas à se défendre soi-même, pas la personne elle-même ms si l'organisation n'est pas capable d'obtenir des belles fins de carrière à ses principaux responsables, ms ça peut être aussi quelqu'un qui est DP pendant 30 ans, c'est tout aussi honorable. Y a pas le secrétaire national et le DP. Notamment les gens qui ont une longue période de militance syndicale à des niveaux de responsabilité qui sont CHSCT, DP, secrétaire national, on doit à un moment donné, on ne doit pas donner de privilèges à ces gens-là, mais on doit reconnaître le travail qui a été fait. Et souvent y a encore une dichotomie, on voit des personnes qui ont des niveaux de responsabilité qui seraient incapables de gérer les dossiers qu'on gère. On aime tellement ce qu'on fait et on le fait tellement avec de l'altruisme ... moi je dis qu'on est plus productifs qu'en situation de production classique. »

A côté de ce type de demandes visant d'abord l'anticipation possible d'un retour à l'emploi et la mise en conformité d'une expérience professionnelle avec un statut, d'autres revendications s'inscrivent plutôt dans une perspective de « montée en compétence » mais sans retour à l'emploi. Ces demandes ont notamment été impulsées par l'UNSA et le parcours personnel d'un de ses responsables au sein de la SNCF – Marc.

Marc, permanent UNSA : un parcours difficile de validation des compétences syndicales

Marc est né au début des années 1960. Il a une formation de dessinateur industriel, a travaillé un an dans un bureau d'étude avant d'entrer à la SNCF début 1980 en tant qu'agent de circulation (chef de gare) dans une petite gare, ce qui correspond au collège d'exécution. Il rentre à la CFTC en 1992 après son engagement dans un conflit local et en accord avec la ligne réformiste. Il est élu au CE la même année. De 1994 à 2000, il est président des activités sociales du CE, puis secrétaire du CE de 2000 à 2004. Pendant toute cette période il est dégagé à plein temps mais pas en tant que ASL. En 2004, la CFTC perd les élections : pour lui, c'est un *« retour à la case départ »*. Mais il est détecté par la fédération nationale de la CFTC et y est dégagé pendant 4 ans, mais toujours pas en tant qu'ASL. Sur toute cette période, il évolue à la moyenne de l'entreprise. En 2004, il est qualification D alors qu'il est rentré C. En 2007, après un bilan de compétence, il passe un diplôme universitaire - financé par l'AGECIF - de management évènementiel, puis en 2011, toujours sur les fonds de

l'AGECIF, un M2 de management. L'entreprise va reconnaître son diplôme et le faire passer cadre. Il était porteur du projet de rapprochement entre la CFTC et l'UNSA, projet qui n'a pas abouti, et donc il a rejoint l'UNSA le 1er janvier 2009. Il explique sa volonté d'entamer ce processus diplômant pour trois raisons, relevant à la fois de la prévision à long terme, de la reconnaissance matérielle et symbolique de ses activités, et de la montée en compétences :

« - Q : quand vous passez ces diplômes en 2007 et 2011, quel est l'objectif ? Vous êtes toujours en poste syndical, à la fédération. Quelle est l'idée ?
- R : il y a deux, trois éléments. Premier élément : c'est une démarche à long terme qui me dit que à la fin de mes engagements syndicaux, parce qu'on est toujours soumis à des mandats, c'est ça qui est un peu rigolo, c'est une fois qu'on a plus de mandats, c'est avoir quelque chose dans le portefeuille à négocier pour ne pas revenir au point de départ. C'est vraiment ça l'idée.
La deuxième, c'est une valorisation de la carrière, y a pas de secrets. C'est un déroulement de carrière individuelle.
- Q :au sens symbolique ?
- R : au sens rémunération, propre et simple. Entre une qualification D exécution, ou même maîtrise, et cadre à la sortie, c'est pas tout à fait la même chose. Et après une reconnaissance individuelle aussi. C'est un travail, aujourd'hui je suis secrétaire général adjoint de l'UNSA et on est deux à piloter une structure importante au niveau de la France avec des responsabilités importantes, et faire ça dans une qualification exécution, ça n'a pas de rapport. Le job ce n'est pas une qualif d'exécution. Donc trois motivations principales : la première, ne pas revenir à la case départ; la deuxième, une évolution de carrière, individuelle; et la troisième, ça fait un moment depuis 2006 que je travaille sur le dossier, sur la convention collective ferroviaire, avec des perspectives d'ouverture à la concurrence de la SNCF et de réforme du ferroviaire - on est en plein dedans : c'est me mettre en compétence pour traiter pour la structure la réforme du ferroviaire.
- Q : vous l'aviez en perspective ?
- R : ah oui, depuis, c'est un de mes éléments de leitmotiv quand je me présente. On est soumis à mandat, on se présente dans un congrès, il faut afficher le schéma et les ambitions. Et l'ambition c'était de me mettre en compétence par rapport à des négociateurs qu'on a en face qui sont les numéros ... on a souvent des contacts avec Guillaume Pépy, mais encore plus avec les DRH de l'entreprise, qui ne sont pas les derniers de la classe. Il faut connaître les règles et les ficelles, connaître la mesure pour pouvoir jouer dans la même cour. L'objectif personnel c'était vraiment de me mettre en compétence pour négocier le dossier qu'on a aujourd'hui. »

Il a donc mené un parcours de validation en profitant des dispositifs génériques offerts par l'entreprise, mais a réussi à négocier ensuite avec l'entreprise la création d'un dispositif *ad hoc* dans la continuité : chaque année, l'entreprise finance pour un permanent de chacune des 4 organisations syndicales représentatives une année de master– notamment le master en relations sociales à Dauphine. Alors que le dispositif de VAE négocié dans l'accord ne donne pas automatiquement le droit à une promotion cadre, ce n'est pas le cas de cette formation : sans que cela soit formalisé, chaque permanent qui a pu en bénéficier est devenu cadre ensuite, tout en restant détaché pour le syndicat. Pour Marc, ce dispositif vise bien une montée en compétence pour les militants négociant sur les sujets les plus complexes, et ne s'inscrit donc pas dans une perspective de retour à l'emploi :

« - Q : par rapport à l'accord que vous avez négocié ...
- R : moi j'ai vendu mon dossier, avec l'objet d'être en compétence pour négocier la réforme. Derrière très rapidement j'ai dit qu'il fallait former d'autres personnes. La nécessité d'avoir des négociateurs avec les compétences requises, c'est intéressant aussi pour l'entreprise. Le fait que l'entreprise finance, au moins partiellement, c'est factuellement qu'elle admet que ça a un intérêt pour elle.
- Q : ça s'adresse à quels types de militants ?
- R : c'est quand même des militants confirmés, de pointe, potentiellement des militants qui ont une perspective d'avenir dans notre structure fédérale.
- Q : au niveau de votre base, ça crée une distinction aussi entre certains militants, c'est quelque chose qui est accepté et compris ? Dans d'autres OS il y a des débats.

- R : alors non seulement c'est pas choquant. Moi je n'ai pas entendu quelque chose de choquant. Au contraire quelqu'un qui s'est investi dans une telle démarche c'est même quelque chose de reconnu, car quelqu'un qui a le courage de se lancer dans un truc comme ça ... en termes d'investissement personnel, c'est plutôt reconnu, par les militants internes.
- Q : cet accord n'était pas dans l'accord de droit syndical de 2009 ?
- R : non rien à voir, complètement autre chose.
- Q : mais l'accord faisait quand même mention de la notion de VAES ?
- R : oui, mais alors quelque part ... je dis que ça n'a rien à voir, mais c'est le droit fil de l'idée. Quelque part l'entreprise dans les affectations budgétaires, le retrouve certainement dans cette démarche-là. (...) C'est quand même dans l'esprit. Et je suis convaincu que dans les tuyaux purement budgétaires, ça doit se retrouver là-dedans. C'est normal. C'est un financement de la SNCF de participer au financement et à la formation des militants, au même titre qu'elle participe à la formation de ses agents. Ça me semble logique.
- Q : ça sert à mieux former en termes de compétence, ms aussi dans une optique de réintégration sur poste ?
- R : ...l'objectif ce n'est pas la réintégration. Même si quelque part partiellement c'était aussi une idée de ma part. Mais l'objectif c'est, les miens je vous ai dit, moi en travaillant sur une montée en compétence de mes militants, ce n'est pas pour les redonner à l'entreprise. Sinon je fais formateur pour l'entreprise, ça ne m'intéresse pas.
- Q : ça pourrait être une demande des militants, surtout dans le cadre de la réforme de la représentativité.
- R : aujourd'hui c'est pas le cas. Je n'ai pas cette demande-là. »

Jusqu'ici, il semblerait que ce dispositif *ad hoc* n'ait été approprié que par des militants de l'UNSA et de la CFDT, selon un salarié de la direction des relations sociales : *« Le dispositif Dauphine, c'était l'UNSA qui en était à l'origine et qui a contribué à le mettre en place. Et du coup nous pour ne pas faire de discrimination on l'a étendu à d'autres organisations. Il est utilisé par l'UNSA et la CFDT uniquement. SUD et la CGT ne l'utilisent pas. On a tout un dispositif où chaque OS en fonction de ses priorités estime qu'elle peut accéder à ce qui l'intéresse ».* Si son objectif est donc d'abord de servir à une monté en compétence des militants qui en saisissent, il faut également souligner le cas d'une militante CFDT, dont la participation à ce Master a permis d'amortir son départ précipité de l'engagement syndical.

Conclusion

La SNCF se caractérise donc par un mode de fonctionnement clivé : la présence d'un droit syndical très protecteur coexiste avec la dénonciation récurrente de comportement discriminatoires ciblant les militants en-dessous du seuil protecteur prévu par les accords. Cette dichotomie explique alors les comportements et jugements contrastées des militants : alors que certains se battent pour le droit à l'égalité de traitement, notamment en utilisant l'arme du droit, les autres – permanents ou assimilés – bénéficient de systèmes d'avancement automatique de carrière. Dans ce contexte, la question de la reconnaissance des compétences et parcours syndicaux se pose de façon moins aigüe qu'ailleurs, ce qui ne veut pas pour autant dire qu'elle n'est pas pertinente : il y a bien des revendications qui émergent en termes de reconnaissance des parcours, mais elles sont moins pressantes que dans d'autres entreprises. De façon plus générale, le cas de la SNCF appelle à être attentif aux effets différenciés des accords de droit syndical selon les militants qu'ils concernent : la création d'un droit interne à l'entreprise participe à la production et la consolidation de catégories différentes de salariés – ici en marquant la différence au sein des militants syndicaux entre les permanents et quasi-permanents et les autres.

Conclusion générale

Cette enquête comparée du « traitement » de la question des discriminations syndicales *dans* et *par* les entreprises invite tout d'abord à relativiser le rôle de la négociation collective et plus précisément de l'injonction à négocier sur l'articulation des parcours syndicaux et professionnels dérivant de la loi de 2008. En effet, la plupart des monographies révèle l'existence de dispositifs formels antérieurs qui découlent des dispositions relatives à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique ou de dispositions particulières négociées dans certains secteurs considérés comme stratégiques – comme l'énergie par exemple. Elles témoignent également, dans les entreprises investiguées, de mobilisations judiciaires autour de ce thème, principalement soutenues par la CGT. La jurisprudence initiée par le syndicat de Peugeot en 1996 et la validation progressive par les juges de la « méthode Clerc » a joué un rôle de déclencheur et de catalyseur de mobilisations initiées « par le bas », par des individus ou des collectifs syndicaux, dans les années 2000. Le rôle d'intermédiaires du droit des syndicats, avec la figure de passeurs des juges prud'homaux qui ont pu aider à construire des dossiers recevables où administrer la preuve de la discrimination est particulièrement complexe, est bien mis en lumière dans ce rapport. Couplées à un ensemble d'autres facteurs – le degré de professionnalisation des services de ressources humaines, le type de relations sociales, le poids et les ressources des différentes organisations syndicales et le type de cadrage de l'activité syndicale qu'elles promeuvent – celles-ci permettent de comprendre les caractéristiques des dispositifs de prévention mis en œuvre et leur évolution.

Dans bien des cas, la mobilisation des tribunaux a clairement joué un rôle de complément de la négociation collective, suscitant une série de nouveaux accords et la réparation de cas individuels. Ailleurs, dans des contextes organisationnels présentant peu de protection pour les syndicalistes, le recours au contentieux est apparu comme un substitut, souvent individuel, à l'absence de normes conventionnelles (et parfois au non-respect de la loi). En ce sens, sur ce sujet comme sur d'autres, la négociation collective n'a pas fonctionné systématiquement ni mécaniquement comme une instance de production de la norme légale. C'est bien la mobilisation collective du droit (ou la menace de) qui a permis des avancées pour les militants.

Pour autant, alors que la négociation collective d'entreprise prend souvent la forme d'un rappel des textes de loi et comme présentant peu d'avancées pour les salariés, la question des droits syndicaux semble non seulement avoir mobilisé l'énergie des négociateurs, mais a aussi abouti à l'obtention de mesures proactives, notamment en matière de prévention des discriminations syndicales. Dans un contexte de réduction des moyens octroyés aux syndicats pour assurer une représentation quotidienne des salariés et faire fonctionner leurs structures, au profit d'une captation du temps de délégation syndicale pour siéger dans les instances, l'essentiel des monographies font état du développement de nouvelles mesures individuelles de prévention de la discrimination syndicale. Ce déplacement d'un système de garanties collectives dédiées à l'exercice du « fait syndical » vers un ensemble de dispositifs plus individualisés, qui visent à favoriser l'activité des élus et des « grands » mandatés et à valoriser ceux qui s'engagent, souvent à temps plein, dans le fonctionnement du dialogue social dans l'entreprise nous semble être le signe d'un double mouvement pour le moins paradoxal. D'un côté, cette demande (et acceptation) de reconnaissance fait écho au processus

d'institutionnalisation et de professionnalisation des carrières syndicales observable dans les grandes entreprises, sous l'effet de la mise en place d'instances de représentation du personnel au niveau groupe et de l'extension des obligations de négociation dans l'entreprise, depuis la fin des années 1990 (Ubbiali, 1999 ; Guillaume, Pochic, 2009b)[144]. De l'autre, elle témoigne de la marginalisation du fait syndical dans les lieux de travail, particulièrement dans certains secteurs du privé peu syndiqués, avec moins de 5% de syndiqués, qui repose aujourd'hui sur les épaules de quelques élus bien souvent perçus comme des « salariés à part » (Guillaume, 2014), dont l'engagement, particulièrement s'il est exercé à temps partiel, n'est pas toujours compris par leurs collègues et leur hiérarchie. Comme le soulignait récemment un syndicaliste anglais interviewé sur la montée des contentieux pour discrimination syndicale en Grande-Bretagne : « *le droit a toujours existé, mais nous n'avions pas besoin de l'utiliser quand tout le monde était syndiqué. Nous avions d'autres moyens pour faire reconnaître nos droits et personne ne pouvait se dire discriminé du fait de son appartenance syndicale. C'est sans doute un signe de notre faiblesse* ».

Au-delà de ce constat sans doute encore plus juste dans le cas français, la redéfinition de l'activité syndicale véhiculée par cette demande de reconnaissance des « compétences syndicales » et du rôle des syndicalistes pose de nombreuses questions. Elle n'est évidemment qu'un autre indice de la diffusion au sein des institutions du marché du travail et de la formation de la logique des « compétences » individualisées, utiles et transférables. Mais comme l'ont montré de nombreux auteurs avant nous, la notion de « compétence » non-académique est à la fois conceptuellement floue et socialement située (pour une synthèse récente des débats, Duru-Bellat, 2015). Cette notion fait tout d'abord abstraction de la dimension collective des compétences acquises et des processus (et rythmes) d'apprentissages différenciés du syndicalisme, selon les profils de militants. Elle tend également à survaloriser certains profils de syndicalistes – jeunes, qualifiés, mobiles –, dans des organisations syndicales réformistes, plus ajustés aux dispositifs de formation ou de validation des acquis de l'expérience, davantage capables de se reconvertir dans l'entreprise (ou ailleurs) et acceptant de ne plus s'investir syndicalement pour poursuivre leur carrière professionnelle. Plus contestée encore, cette demande de valorisation implique une reconnaissance partielle et sélective des compétences acquises au profit des seules compétences jugées intéressantes pour la performance des entreprises : compétences de communication, de gestion des équipes, de conduite de réunion, de gestion de trésorerie (ORSE, 2013).

La VAES intègre souvent une perception managériale et institutionnaliste du syndicalisme, qui laisse de côté l'aspect politique, idéologique et désintéressé des activités syndicales (Willemez, 2007). Une co-analyse du travail syndical de militants CFE-CGC, juges prud'homaux, menée par l'équipe d'Yves Clot, a pourtant établi un « référentiel d'activité », autour de sept dilemmes à résoudre par les syndicalistes[145], qui révèle la multiplicité et la spécificité des « compétences syndicales » (Tomas, Kloetzer, Clot, 2014). Comme le rappelle notre rapport, cette dimension d'engagement au nom de valeurs, pour la représentation des

[144] On observe la même dynamique dans la fonction publique, à partir du milieu des années 1980.

[145] Les sept dilemmes sont résumés ainsi : être un syndicaliste ou un professionnel, ruser sans manipuler, diriger des bénévoles ou des subordonnés, offrir un service ou des idées, coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales, représenter la loi ou les salariés. Cette analyse uniquement centrée sur la CFE-CGC devrait cependant être reproduite sur des syndicats plus contestataires, avec des militants moins qualifiés, pour mieux tenir compte de la spécificité de chaque organisation syndicale.

intérêts des salariés, est particulièrement défendue et incarnée par certains syndicats contestataires à la CGT ou plus encore à SUD, qui défendent un syndicalisme de « lutte des classes », sans compromissions.

En outre, l'employabilité des syndicalistes sortant d'un mandat, par choix de reconversion ou par contrainte suite à des élections, ne dépend pas seulement de leurs compétences individuelles intrinsèques. Comme pour le recrutement externe, le redéploiement interne repose sur des critères de jugement par la hiérarchie sur la « recrutabilité » de la personne dans des emplois qualifiés (Pochic, 2001[146]). Quelle que soit l'étiquette syndicale, ce rapport montre que certaines « compétences syndicales » spécifiques ne sont pas également appréciées par la hiérarchie et sont difficilement transférables. Les relations avec la hiérarchie de proximité se tendent en effet quand les militants font des adhésions, organisent des grèves et/ou s'emparent de dossiers mettant en cause les modes de management ou les conditions de travail et pouvant affecter l'image publique de l'entreprise ou générer des coûts. Indéniablement, la logique compétence appliquée au monde syndical comporte une appréciation socialement située par les employeurs des « aptitudes » utiles au dialogue social.

Sont désormais valorisés les profils de négociateurs d'accords collectifs nationaux, partenaires de la direction dans l'accompagnement des réorganisations, au détriment des profils d'animateurs de collectifs syndicaux de proximité ou meneurs de grèves, qui revendiquent leur rôle de contre-pouvoir. Cet implicite idéologique permet de mieux comprendre pourquoi certains syndicats, notamment SUD en majorité et la CGT en partie, tendent à refuser toute démarche individuelle de VAES au profit de mesures collectives garantissant uniquement une évolution salariale à la moyenne du groupe d'appartenance. Cette position exigeante contraint souvent les individus à trouver des solutions de reconversion par eux-mêmes ou à accepter des situations de déclassement social durables dans leur activité de travail (connues d'ailleurs déjà par certains). Ce dilemme entre protection individuelle ou collective de l'engagement syndical semble appeler une réflexion plus large sur l'accès à la formation professionnelle continue et la réouverture de voies de promotion interne dans les entreprises, au-delà de la seule question de la formation syndicale.

[146] Le néologisme de « recrutabilité », exact synonyme d'« employabilité », au sens de probabilité individuelle d'être employé ou recruté, a l'avantage de mettre l'accent sur la responsabilité des employeurs dans les pratiques sélectives et discriminantes de recrutement, productrices de marginalisation et d'exclusion, notamment pour les plus âgés, les moins diplômés, les syndicalistes, les personnes issues de minorités ethniques, etc...

Bibliographie

ANACT, 1999, *Le développement des compétences. La position des partenaires sociaux*, Editions Reseau, juillet.

Andolfatto Dominique, 2011, « Trente ans d'évolution syndicale à la SNCF », *Les Etudes sociales et syndicales*, vol. 26.

Andolfatto Dominique, Dressen Marnix, 2013, « Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF »,. *Travail et emploi*, vol. 131, n° 3, p. 75-88.

Andolfatto Dominique, Dressen Marnix, Finez Jean, 2012, « Les salaires à la SNCF, inflexion néolibérale et résilience du statut », *Notes de l'Institut Européen du Salariat*, n° 27.

Barnes Jeb, Burke Thomas, 2006, « The diffusion of rights: From law on the books to organizational rights practices », *Law & Society Review*, vol. 40, n° 3, p. 493-524.

Barnes Jeb, Burke Thomas, 2012, « Making way: Legal mobilization, organizational response, and wheelchair access », *Law & Society Review*, vol. 46, n° 1, p. 167-198.

Barnier Louis-Marie (dir.), 2011, *Répression et discriminations syndicales*, Note de la fondation Copernic, Syllepse.

Barnier Marie-Louis, Clerc François, 2014, « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation du travail syndical » *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 18, p. 163-170.

Benquet Marlène, 2013 « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux et syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, n° 50, p. 135-158.

Bereni Laure, 2009, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, p. 87-106.

Béroud Sophie, 2009, « Les opérations 'Robin des bois' au sein de la CGT Énergie », *Revue Française de Science Politique*, vol. 59, p. 97-119.

Béroud Sophie, Denis Jean-Michel, 2008, « Militer dans l'Union syndicale Solidaires : entre débrouille et confrontation », XIXème congrès de l'AISLF, 2-6 juillet, Rabat, Maroc.

Béroud Sophie, Denis Jean-Michel, 2012, « Quel modèle de développement interprofessionnel pour l'Union Syndicale Solidaires », *La Revue de l'IRES*, vol. 75, n° 4, p. 67-92.

Béroud Sophie, Denis Jean-Michel, Desage Guillaume, Thibaut Martin, 2011, *Les militants de l'Union Syndicale Solidaires : profils, pratiques et valeurs*, US-Solidaires/ Triangle, Université de Lyon 2.

Béroud Sophie, Le Crom Jean-Pierre, Yon Karel, 2012, « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales », *Travail et emploi*, n° 131, p. 5-22.

Béroud Sophie, Mouriaux René, 2001, « Violence et sabotage dans les grèves en France », in *Cellatex. Quand l'acide a coulé*, Syllepse, p. 141-167.

Béroud Sophie, Yon Karel, 2013, « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression : quelques éléments de réflexion », *Agone*, n° 50, p. 161-175.

Bessy Christian, Delpeuch Thierry, Pélisse Jérôme, 2011, *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ.

Bouffartigue Paul (dir.), 2008, *Le syndicalisme face aux différentes formes de flexibilité. Enquête sur trois secteurs : La Poste, la sous-traitance pétro-chimique et la restauration rapide*, DARES, Documents d'études, n° 143.

Boulland Paul (dir.), 2013, *Dictionnaire biographique des militants des industries électriques et gazières, de la Libération aux années 2000*, Paris, Editions de l'Atelier.

Bourgeois D., Denis Jean-Michel, Mauchamp Nelly, 2003, « Le conflit social aujourd'hui : changements et continuité. Le cas d'une entreprise publique » in Saboly M., Cailluet L. (dir.), *Conflit(s)*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Bouzar Dounia, Bouzar Lylia, 2013, *Combattre le harcèlement au travail : Décrypter les mécanismes de discrimination*, Paris, Albin Michel.

Breda Thomas, 2014, « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ? », *La Revue Economique*, vol. 65, n°6, p. 841-880.

Brochier Damien, Kalck Paul, Marquette Christian, Montchartre Sylvie, 2001, « Les syndicats face à la logique compétence », *Bref CEREQ*, n°173.

Cartier Marie, Retière Jean-Nöel, Siblot Yasmine (dir.), 2010, *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
Chappe Vincent-Arnaud, 2011, « La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, n°23, p. 45-55.
Chappe Vincent-Arnaud, 2013, « Dénoncer en justice les discriminations syndicales?: contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », *Sociologie du travail*, vol. 55, n°3, p. 302-321.
Chappe Vincent-Arnaud, 2015, « Les discriminations syndicales saisies par le droit à PSA », *Nouvelle Revue du Travail*, n°7, en ligne.
Chappe Vincent-Arnaud, Guillaume Cécile, Pochic Sophie, 2014, « Les dispositifs négociés de 'sécurisation des parcours militants' : reconnaissance ou invisibilisation des discriminations syndicales ? », XIVème Journées Internationales de Sociologie du Travail, Lille, juin.
Chappe Vincent-Arnaud, Guillaume Cécile, Pochic Sophie, 2016, « La reconnaissance de la 'carrière syndicale' au prisme des accords d'entreprise : quelles appropriations d'une injonction à négocier ? », *Travail et Emploi*, à paraître.
Chiapello Eve, Gilbert Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.
Cour des Comptes, 2010, *La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire*, Rapport public, juillet.
Cristofalo Paula, 2012, « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'Ires*, n° 74, p. 127-151.
Damesin Renaud, 2001, « SUD-PTT et SUD-Rail face à la transformation des secteurs publics : entre coopération et conflit » in Denis J.-M., Damesin R. (dir.), *Syndicalisme(s) SUD*, Les cahiers de recherche du GIP-MIS, n° 11, p. 13-44.
Damesin Renaud, 2002, « La Poste : territoires, marché et compromis sociaux » in Tixier P.-E. (dir.) *Du monopole au marché*, Paris, La Découverte, p. 100-125.
De Mazenot Xavier, 2007, « EDF – GDF : un paysage syndical stable », *Institut Supérieur du Travail*, 21 décembre, en ligne.
Debrégas Anne, Pénissat Etienne, 2013, « Entretien à propos de Répression et discrimination syndicales », *Agone*, n° 50, p. 19-30.
Denis Jean-Michel, 2001, *Le groupe des Dix : un modèle syndical alternatif ?,* Paris, La Documentation Française.
Denis Jean-Michel, 2003, « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 45, p. 307-325.
Denis Jean-Michel, 2015, « De l'innovation à l'expérimentation : l'union syndicale Solidaires » in *Crises. La transformation par l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, à paraître.
Denis Jean-Michel, Thibault Martin, 2014, « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'Union Syndicale Solidaires », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 18, p. 117-133.
Dif-Pradalier Maël, 2009, *Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise : le cas de Gaz de Bordeaux*, Thèse de doctorat en sociologie, Bordeaux, Université Bordeaux 2.
Dobbin Frank, 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.
Doytcheva Milena, 2009, « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons Politiques*, n°38, p. 107-123.
Duclos Laurent, Groux Guy, Mériaux Olivier (dir.), 2009, *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ.
Duru-Bellat Marie, 2015, « Les compétences non académiques en question », *Formation emploi*, n° 130, p. 13-29.
Edelman Lauren B., 1992, « Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law », *American Journal of Sociology*, vol. 97, n° 16, p. 1531–1576.
Edelman Lauren, 2011, « L'endogénéité du droit » in Bessy C., Delpeuch T., Pelisse J. (dir.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ, p. 85-110.
Edelman Lauren, Erlanger Howard, Lande John, 1993, « Internal Dispute Resolution: The Transformation of Civil Rights in the Workplace », *Law & Society Review*, vol. 27, n°3, p. 497-534.

Edelman Lauren, Stryker Robin, 2005, « A sociological Approach to Law and the Economy » in Smelser Neil J., Swedberg Richard (dir.), *The handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, p. 527-551.
Edelman Lauren, Suchman Mark, 1997, « The Legal Environments of Organizations », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 479-515.
Edelman Lauren, Uggen Christopher, Erlanger Howard, 1999, « The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth », *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°2, p. 406-54.
Ewick Patricia, Silbey Susan, 1998, *The common place of law: Stories from everyday life*, Chicago, University of Chicago Press.
Felstiner William L.F, Abel Richard L., Sarat Austin, 1980-81, « The Emergence and Transformation of Disputes : Naming, Blaming, Claiming », *Law and Society Review*, vol. 13, n° 3-4, p. 631-654.
Gamson William, 1975, *Strategy of Social Protest*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
Gaudy René, 1982, *Les Porteurs d'énergie*, Paris, Editions sociales, Temps actuels.
Gaxie Daniel, 1977, « Économie des partis et rétributions du militantisme »,. *Revue Française de Science Politique*, vol. 27, n° 1, p. 123-154.
Giraud Baptiste, 2013, « Derrière la vitrine du dialogue social: les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 50, p. 48-50.
Giraud Baptiste, Jérome Pélisse, Etienne Pénissat, 2014, *Gérer, négocier, résister. Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et des conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui),* Rapport DARES, novembre.
Groux Guy, 1996, *Le conflit en mouvement*, Paris, Hachette.
Guillaume Cécile, 2012, « La formation des responsables à la CDFT : de la 'promotion collective' à la sécurisation des parcours militants », *Le Mouvement Social*, vol. 85, n° 1, p. 105-119.
Guillaume Cécile, 2013, « La mobilisation des syndicats anglais pour l'égalité salariale. "*Women's at the table, women on the table ?"* », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, p. 33-50.
Guillaume Cécile, 2014a, « Devenir permanent(e) syndical(e)?: une carrière déviante ? », *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 133-150.
Guillaume Cécile (dir.), 2014b, *La CFDT : Sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
Guillaume Cécile, 2015, « Les syndicats britanniques et le recours au contentieux juridique », *Nouvelle Revue du Travail*, n° 7, en ligne.
Guillaume Cécile, Pochic Sophie, 2009a, « Un engagement incongru? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue Française de Science Politique*, vol. 59, n° 3, p. 535-568.
Guillaume Cécile, Pochic Sophie, 2009b, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, p. 31-56.
Hatzfeld Nicolas, 2014, « Lutte contre la discrimination syndicale à Peugeot-Sochaux : combats judiciaires et mutations syndicales (1995-2000) », in Narritsens A., Pigenet M. (dir.), *Pratiques syndicales du droit : France, XXe-XXie siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 255-266.
Hayes Graeme, 2012, « Bossnapping: Situating Repertoires of Industrial Action in National and Global Contexts », *Modern & Contemporary France*, vol. 20, n°2, p. 185-201.
Hellman Deborah, 2011, *When is Discrimination Wrong?*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
Hoffmann Elisabeth A., 2003, « Legal Consciousness and Dispute Resolution : Different Disputing Behavior at Two Similar Taxicab Companies », *Law and Social Inquiry*, vol. 28, n° 4, p. 555-596.
Ion Jacques, 1997, *La fin des militants*, Paris, Les éditions de l'Atelier.
Israël Liora, 2009, *L'arme du droit*, Paris, Presses de Sciences Po.
Lanquetin Marie-Thérèse, 2004, « La double discrimination à raison du sexe et de la race ou de l'origine ethnique », *Migrations Études*, vol. 126, p. 1-14.
Le Gallo Yolande, 2010, « Formation et apprentissage chez les ouvriers d'Etat de l'arsenal maritime à Toulon (seconde moitié du XIXème siècle à 1940) », in Cartier M., Retière J-N., Siblot Y. (dir.), *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, PUR, p. 99-114.
Lejeune Aude, Orianne Jean-François, 2014, « Choisir des cas exemplaires : la strategic litigation face aux discriminations », *Déviance et Société*, vol. 38, p. 55-76.

Le Quentrec Yannick, 2007, *La validation des acquis de l'expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du syndicalisme ?*, Rapport de recherche formation-action, Convention IRT/ Conseil Régional Midi- Pyrénées.
Loubet Jean-Louis et Hatzfeld Nicolas, 2002, « Poissy : de la CGT à la CFT. Histoire d'une usine atypique », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 73, n° 1, p. 67-81.
Maraschin Joelle, 2012, « Poste stressante », *Santé & Travail*, n° 79, juillet.
McCann Michael, 1994, *Rights at Work. Pay Equity Reform and the Politics of Legal Mobilization*, Chicago, University of Chicago Press.
Merry Sally Engle, 1990, *Getting justice and Getting Even: Legal Consciousness among Working-Class Americans*, Chicago, University of Chicago Press University.
Mischi Julian, 2013, « Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1, p. 132-151
Mnookin Robert H., Kornhauser Lewis, 1978, « Bargaining in the shadow of the law: The case of divorce », *Yale Law Journal*, vol. 88, p. 950-997.
Monchatre Sylvie, 2007, « Des carrières aux parcours… en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, p. 514–530.
Nielsen Laura Beth, 2000, « Situating Legal Consciousness: Experiences and Attitudes of Ordinary Citizens about Law and Street Harassment », *Law and Society Review*, vol. 34, n° 4, p. 1055-1090.
Observatoire de la discrimination et de la répression syndicale, 2014, *Rapport 2014.*
Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises - ORSE, 2013, *Valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif*, Rapport, novembre.
Observatoire des activités postales, *Rapport 2013.*
Odin Florence, Thuderoz, Christian (dir.), 2010, *Des mondes bricolés ? Arts et sciences à l'épreuve de la notion de bricolage*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
Papinot Christian, 2010, « Du statut au contrat. Métamorphose de l'ouvrier d'Etat en 'collaborateur' DCNS dans la construction navale militaire », in Cartier M., Retière J-N., Siblot Y. (dir.), *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 259-272.
Paradeise Catherine, 1984, « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 3, p. 352-375.
Pélisse Jérôme, 2005, « A-t-on conscience du droit ? Autour des *Legal Consciousness Studies* », *Genèses*, n° 59, p. 114-130.
Pélisse Jérôme, 2007, « Les usages syndicaux du droit et de la justice » in Commaille J., Kaluzynski M. (dir.), *La fonction politique de la justice* , Paris, La Découverte, p. 165-189.
Pélisse Jérôme, 2009, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix* , n° 86, p 73-96.
Pélisse Jérôme, 2011, « Ce que la juridicisation des relations de travail fait au conflit et à la négociation », *Sociologie du travail*, vol. 53, n° 2, p. 185-190.
Pélisse Jérôme, 2014, *Le travail du droit. Trois études sur la légalité ordinaire*, Mémoire original pour l'Habilitation à diriger les recherches, Institut d'Etudes Politiques de Paris.
Peneff Jean, 1979, « Autobiographies de militants ouvriers », *Revue française de science politique*, n° 1, p. 53-82.
Penissat Etienne, 2013, « A l'ombre du dialogue social », *Agone*, n° 50, p. 7-18.
Penissat Etienne, Yon Karel, 2014, « Entraver l'action syndicale : des pratiques illégales aux techniques informelles de répression », *Rapport de l'Observatoire de la discrimination et de la répression syndicale*, novembre.
Pochic Sophie, 2001, « La menace du déclassement. Réflexions sur la genèse et l'évolution des projets professionnels », *La Revue de l'IRES*, n° 35, p. 61-88.
Pochic Sophie, 2014, « Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT », in Guillaume C. (dir.), 2014, *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 151-176.
Pochic Sophie, 2015, « Violences des échanges en milieu policé : la défense des employeurs dans les procès pour discrimination », Journée d'étude *Ethnographie des audiences de procès*, ENS Jourdan, 30 mars.

Pochic Sophie, Guillaume Cécile, 2013, « Syndicalisme et représentation des intérêts des femmes au travail », in Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 379-387.
Rocca Michel, 2003, « Formation syndicale et validation des acquis de la militance : une analyse des pratiques de reconnaissance », *Education permanente,* n°154, p. 165-177.
Roussel Violaine, 2004, « Le droit et ses formes. Éléments de discussion de la sociologie du droit de Pierre Bourdieu », *Droit et société,* vol. 56-57, n° 1, p. 41-55.
Rozenblatt Patrick, Sehili Djaouila, 1999, « Chronique d'une neutralité annoncée », *Formation et emploi*, n°68, p. 21-36.
Selznick Philip, 1969, *Law, society, and industrial justice*, New-York, Russell Sage Foundation.
Serverin Evelyne, Guiomard Frédéric, 2013, *Des revendications des salariés en matière de discrimination et d'égalité. Les enseignements d'un échantillon d'arrêts extrait de la base JURICA (2007-2010)*, Rapport de Recherche, Mission de recherché Droit et Justice.
Silvera Rachel, 2014, *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.
Simonpoli Nicolas, 2014, *Des cégétistes en Sorbonne. Eléments pour une sociologie de la reconversion des militants syndicaux*, Master Université Paris-Ouest Nanterre, septembre.
Sirot Stéphane, 2004, « Les pratiques grévistes dans les industries électriques au 20e siècle », *Les Cahiers de l'Institut d'histoire sociale Mines-Énergie*, n° 4, p. 26-33.
Siwek-Pouydesseau Jeanne, 1989, *Les syndicats de fonctionnaires depuis 1948*, Paris, PUF.
Sommier Isabelle, 1993, « Virilité et culture ouvrière : pour une lecture des actions spectaculaires de la CGT », *Cultures & Conflits*, n°9-10, en ligne.
Tallard Michèle, 2001, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution » *Sociétés contemporaines*, n° 1, p. 159-187.
Tanguy Lucie, 2006, *Les instituts du travail. La formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
Thomas Adrien, 2006, *Une privatisation négociée : la CGT à l'épreuve de la modification du régime des retraites des agents d'EDF-GDF*, Paris, L'Harmattan.
Tomas Jean-Luc, Kloetzer Laure, Clot Yves, 2014, « Co-analyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, p. 177-194
Ubbiali Georges, 1999, « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n° 80, p. 141-157.
Vanhala Lisa, 2009, « Anti-discrimination Policy Actors and their use of Litigation Strategies: the Influence of Identity Politics », *Journal of European Public Policy*, vol. 16, n° 5, p. 738-754.
Wagner Anne-Catherine, 2009, « La fabrique de syndicalistes 'européens' : une enquête sur les formations européennes de la CES », *Politique européenne*, vol. 27, n° 1, p. 105-127.
Wieworka Michel, Trinh Silvaine, 1989, *Le modèle EDF : essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte.
Willemez Laurent, 2003, « Quand les syndicats se saisissent du droit. Invention et redéfinition d'un rôle », *Sociétés contemporaines*, n° 52, p. 17-38.
Willemez Laurent, 2007, « Faire fructifier son engagement : conséquences et limites de la VAE militante », in Neyrat F. (dir.), *La validation des acquis de l'expérience*, Editions du Croquant, p. 378-394.
Yon Karel, 2010, « Des stratégies d'action syndicale dépolitisées, réinscrites dans le champ du dialogue social » in Giraud B. (dir.), *Les métamorphoses de la grève*, Problèmes économiques et sociaux, n° 969.
Yon Karel, Béroud Sophie, 2013, « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression », *Agone*, n° 50, p. 159-173.
Zarifian Philippe, 2005, *Compétences et stratégies d'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
Zimmermann Bénédicte, 2000, « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, p. 5-17.