Document généré le 12 juil. 2025 08:23

Sociologie et sociétés

Légitimité syndicale et identité locale
Une comparaison internationale

Adelheid Hege et Christian Dufour

Volume 30, numéro 2, automne 1998

Le syndicalisme

URI : https://id.erudit.org/iderudit/001340ar
DOI : https://doi.org/10.7202/001340ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)
1492-1375 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Hege, A. & Dufour, C. (1998). Légitimité syndicale et identité locale : une comparaison internationale. *Sociologie et sociétés*, *30*(2), 31–47. https://doi.org/10.7202/001340ar

Résumé de l'article

Une comparaison des pratiques de représentation des salariés dans des établissements de quatre pays européens montre quemalgré des différences institutionnelles importantes, des règles sociologiques communes fortes marquent les conditionsd'exercice de la représentation. L'accès des représentants à la légitimité mobilise des relations complexes où la base — lesmandants — et des regroupements externes plus larges — les syndicats — jouent chacun un rôle important. Alors que lescadres institutionnels semblent distinguer considérablement les pratiques, les règles sociologiques d'accès à la légitimité semblentau contraire unifier les représentants, qui sont les acteurs réels de la liaison entre les différents niveaux où se joue lareprésentation. La question de la centralisation ou de la décentralisation des négociations doit être lue à travers le prisme del'accès à la légitimité représentative plus qu'à travers celui de l'évolution des lieux formels de négociation.

Tous droits réservés © Les Presses de l'Université de Montréal, 1998

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Sociologie et sociétés, vol. XXX, n° 2, automne 1998, p. 1-17

Légitimité syndicale et identité locale

Une comparaison internationale

ADELHEID HEGE et CHRISTIAN DUFOUR

La décentralisation des relations et des négociations sociales est devenue, en Europe, un thème dominant dans le débat sur les relations professionnelles. Il s'accompagne d'une interrogation sur la dénationalisation — l'européanisation — des enjeux et des acteurs de la représentation professionnelle. Ces évolutions semblent s'imposer avec une force d'autant plus grande qu'elles ont pour toile de fond les bouleversements profonds qui affectent tant la période économique que ses caractéristiques technologiques[1]. On s'attend dès lors à ce que les cartes soient redistribuées, qui assignent leur place à chacun des acteurs en présence.

Une lecture courante voit dans l'érosion du pouvoir syndical central la contrepartie naturelle de l'extension des compétences négociatrices locales. Puisque les représentants et syndicalistes sur le terrain assument des responsabilités auparavant dévolues aux structures centrales ; puisqu'ils doivent, en plus, se pencher sur des questions nouvelles et d'une complexité inédite, la balance semble pencher inexorablement en faveur du pouvoir décentralisé, allégeant d'autant le poids de l'acteur syndical national. On ne saurait être surpris, dans cette perspective, de constater que les équipes locales cherchent à consolider leur autonomie étendue en soignant leurs légitimités locales plus que leurs fidélités confédérales, de sorte que le « lien syndical » se distend de plus en plus. Les représentants de terrain, en investissant les conseils de groupe européens, semblent aussi partir avec une bonne longueur d'avance pour amorcer le mouvement de coordination des stratégies négociatrices au niveau européen.

Ces hypothèses étaient bien présentes dans une recherche entamée au début des années 1990, laquelle nous a menés dans quatre pays européens. Elles se sont trouvées à la fois complexifiées et invalidées au cours de l'enquête. Nous avions retenu des systèmes de représentation géographiquement proches et juridiquement éloignés pour étudier — en France et en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Italie — les pratiques de représentation des salariés sur les lieux de travail. Nous nous intéressions tout particulièrement aux liens qu'entretiennent les équipes syndicales locales avec

1. Le débat scientifique qui accompagne ces changements s'est articulé un moment autour de l'opposition « convergence/divergence » des systèmes. L'espace disponible dans cet article ne permet pas de prendre en compte ce débat. Pour l'instruire, on peut se reporter aux références bibliographiques suivantes : Dufour et Hege (1992), et Hege (1997).

Plus loin dans le texte, des encadrés très succincts tentent de préciser quelques traits distinctifs des systèmes syndicaux des quatre pays évoqués ; pour des analyses moins cavalières, voir IRES (1992).

leurs organisations syndicales de référence. Quels besoins s'expriment (encore ?) à leur égard ? quelles ressources sont sollicitées ? Qu'est-ce qui pousse, le cas échéant, les équipes de représentants à tenir compte, dans la mise au point de leurs stratégies revendicatives et représentatives « locales », d'une perspective syndicale plus englobante ?

Nous devions, au cours de nos enquêtes empiriques, constater une forte convergence de la perception du lien syndical par les représentants locaux. Certes, les contextes syndicaux dans lesquels s'insèrent les pratiques de terrain sont profondément différents — à l'intérieur et au-delà des frontières nationales. Mais en même temps qu'elles mettent en lumière ces différences, les explications des élus et syndicalistes désignent, de façon très analogue, deux sources de légitimation de leur représentation dont il leur faut assumer la tension. D'une part, les délégués soulignent l'importance des liens qu'ils entretiennent avec leurs bases ; d'autre part, ils mettent en avant leurs relations avec les organisations syndicales auxquelles ils appartiennent.

Cette reconnaissance ne peut être prise simplement pour une affirmation convenue destinée à « rassurer » les enquêteurs. Elle ne doit pas non plus être mise sur le compte de fidélités archaïques (et donc condamnées à terme) d'équipes représentatives vieillissantes. Le constat est à corréler avec les performances des représentations que nous avons rencontrées : celles qui parviennent le plus aisément à prendre en charge de façon offensive les nouvelles exigences sont aussi celles qui entretiennent des relations étroites avec leurs syndicats en même temps qu'elles se savent portées par l'adhésion de leurs bases. Cela ne signifie pas que ces équipes sont tout à fait « alignées » sur les positions des organisations nationales ni qu'elles arrivent à concilier sans peine perspectives locales et globales. Mais elles semblent persuadées de trouver auprès des syndicats des ressources qu'elles ne peuvent se procurer ailleurs.

Y a-t-il un continuum entre identités locales et identité externe qui s'impose aux acteurs ? C'est à cette interrogation que nous nous intéresserons dans cet article. Nous faisons en effet l'hypothèse qu'une représentation locale ne peut durablement s'exercer si elle s'enferme dans des lieux trop étroits ou trop vastes ; il ne peut donc y avoir de représentation locale forte sans référence à un extérieur — ou un centre — lui-même fort [2]. Et il ne peut y avoir de centre fort sans la construction, en amont, de représentativités locales fortes. Ce continuum, toutefois, s'inscrit entre des pôles qui ne sont pas de nature identique. Si les équipes représentatives locales ne peuvent compter sur une transition sans heurts entre légitimité de terrain et légitimité externe, les acteurs syndicaux centraux ne trouvent pas dans le seul apport des représentativités locales le bain de jouvence de leur capacité de régulation macro-sociale.

QUATRE SYSTÈMES REPRÉSENTATIFS EN QUÊTE DE RESSOURCES SYNDICALES

La partie empirique de nos travaux a été réalisée entre 1991 et 1993 pour l'Allemagne et la France[3], et en 1994 et 1995 pour la Grande-Bretagne et l'Italie. Des enquêtes auprès de représentants de salariés et d'employeurs d'une cinquantaine d'établissements des secteurs de la chimie, de la métallurgie et de la banque/assurance devaient aider à évaluer les différences et similitudes entre les systèmes de représentation sur les lieux de travail. L'objectif était d'aller au-delà d'une simple comparaison des institutions et de mieux comprendre les pratiques que les représentants développent en vue de remplir leurs rôles. Les interviews semi-directifs visaient à faire l'inventaire de ces pratiques, à comprendre à la fois leur partition et leur cohérence, à évaluer les difficultés rencontrées, les ressources disponibles et les évolutions perçues par les acteurs[4]. Les établissements avaient été sélectionnés en fonction de leur taille (de 400 à 2000 salariés environ) et de leur comparabilité sur la base d'autres critères (localisation, activité, sociologie du salariat, etc.). Les modes de constitution des instances

2. Quelle que soit la forme dans laquelle se coule l'identité locale : lieu, statut, métier, etc.

3. La comparaison franco-allemande a été menée conjointement par les chercheurs de l'IRES (France) et du WSI allemand, deux instituts de recherche travaillant avec les organisations syndicales.

4. Les résultats des deux enquêtes sont disponibles dans Dufour et Hege (1993) et Dufour, Hege et Rehfeldt (1995).

représentatives étaient conformes à la loi, là où cette dernière donne des injonctions précises ; si l'on a rencontré des non-syndicalistes parmi les délégués français et allemands, les instances avaient à leur tête, dans ces derniers cas comme dans les autres, des représentants syndiqués[5]. L'échantillon concernait donc une population proche des standards « traditionnels », et les résultats que nous présentons ici doivent bien sûr être lus dans cette perspective.

Les quatre pays étudiés édictent des normes très différentes en ce qui concerne le lien « organique » entre les représentants dans les établissements et les syndicats externes. C'est d'ailleurs là une des raisons qui poussait à entreprendre la comparaison. Notre recherche mettait face à face des systèmes « duaux » et « monistes » (c'est-à-dire relevant du « canal unique ») sans que l'on ait pu présupposer l'unité au sein de chaque famille. Les quatre systèmes de représentation « à la base » peuvent en effet être distingués selon qu'ils sont fortement ou faiblement arrimés à l'univers syndical :

- l'un des pôles extrêmes est occupé par le système britannique : la représentation — mise en place par la seule communauté syndicale — est syndicale ou elle n'est pas ;
- à l'autre extrémité, on trouve le cas allemand, avec des élus qui sont libres de récuser toute ingérence et tout contrôle syndical ; leur légitimité leur vient du seul suffrage exprimé tous les quatre ans par leurs collègues de travail, syndiqués et non syndiqués ;
- entre les deux pôles et en même temps plus proche du cas britannique se situe la représentation italienne, composée de délégués syndiqués, dont certains sont désignés par les syndicats, d'autres élus par l'ensemble des salariés, non-syndiqués compris. Le collectif de délégués représente simultanément les syndicats (qui lui délèguent certaines de leurs prérogatives) et le collectif des salariés ;
- le cas français, enfin, peut être placé entre les cas allemand et italien. Les organisations syndicales disposent d'un droit exclusif de présenter des candidats au premier tour des élections et elles détiennent le monopole de la négociation. Mais les instances représentatives fondent leur légitimité sur le principe du suffrage universel qui s'étend à toute la communauté des salariés et elles peuvent être animées par des délégués non syndiqués là où les syndicats renoncent à faire valoir leurs droits.

On aurait pu penser que cette diversité des liens syndicaux « prescrits » s'accompagne de pratiques syndicales tout aussi disparates. Mais l'éventail très large des définitions théoriques se resserre fortement dès que l'on procède à l'inventaire des pratiques. Nous voyons dans cette observation un symptôme important du fonctionnement des systèmes représentatifs. À condition bien sûr de comprendre la communauté de comportement non pas comme une identité formelle, mais bien comme une identité dans les rapports entre acteurs, les uns « internes » aux établissements et directement plébiscités par la communauté de travail (les élus ou les délégués), les autres « externes » et non élus par le personnel en tant que tel (les syndicats).

Avant d'approfondir cette hypothèse et d'en examiner les implications pour le débat sur la décentralisation des relations professionnelles, on essaiera de retracer la logique des « pratiques syndicales » telles qu'elles ressortent de l'enquête. Nos interlocuteurs premiers, nous l'avons dit, étaient des délégués (ou élus) eux-mêmes syndiqués. Quelle place réservent-ils à la dimension syndicale dans la vie représentative ? L'investissement syndical est-il de nature et d'intensité différentes quand il fait partie intégrante du mandat ou quand il relève au contraire d'un choix « volontaire » ? Comment les élus et syndicalistes évaluent-ils, positivement ou négativement, le soutien que leur donnent les syndicats ?

5. Des chercheurs travaillant fréquemment avec des organisations syndicales et/ou des représentants des syndicats avaient été consultés pour la constitution de l'échantillon, lequel porte la marque de ce choix de méthode. L'objectif de la recherche n'était pas de fournir une image « représentative » du fonctionnement des instances représentatives dans les quatre pays, mais de comparer entre elles des pratiques représentatives s'insérant pour la plupart dans un environnement syndical.

L'ALLER-RETOUR PERMANENT ENTRE LÉGITIMITÉ DE TERRAIN ET LÉGITIMITÉ SYNDICALE DES *BETRIEBSRÄTE* ALLEMANDS

Rencontrer un président de *Betriebsrat*[6] syndiqué n'a rien d'exceptionnel, puisqu'il (rarement elle) partage cette caractéristique avec 80 % de ses homologues (Müller-Jentsch 1995). L'instance allemande de représentation des salariés sur les lieux de travail est en effet, en règle générale, composée de salariés fortement syndiqués, largement au-delà de la moyenne nationale[7], et ceci est particulièrement vrai pour le premier d'entre eux, le *Betriebsratsvorsitzender.* La littérature voit souvent dans cet élément le facteur clé de la « fidélité syndicale » des instances allemandes formellement autorisées à prendre le plus de distances à l'égard des organisations externes (Rogers et Streeck, 1995). Nous tendons pour notre part à penser qu'il s'agit plutôt d'un facteur qui nécessite lui-même explication.

À première vue, espaces proprement représentatif et syndical sont clairement distingués dans la pratique des *Betriebsräte.* Pour le premier, il s'agit d'un champ d'action « explicite », fortement balisé par les textes. La loi institue des droits de représentation des salariés qui s'imposent à l'employeur et qui en même temps sont mis à l'abri de l'ingérence syndicale externe. C'est à ce titre que les élus disposent d'un droit de regard sur une multiplicité de sujets liés aux conditions dans lesquelles s'exerce concrètement le travail des salariés : organisation du travail, embauches et départs, primes, aménagement des horaires, formation professionnelle et apprentissage. Sur certains de ces thèmes, les élus disposent d'un droit de veto (plans sociaux, règlement intérieur, organisation du temps de travail...) ; la mise en œuvre de ces droits de « codétermination » leur donne donc une importance immédiate dans la gestion de la vie de travail de leurs collègues.

En Allemagne, la négociation par branches d'industrie détermine les niveaux de salaires pratiqués *de facto* dans les entreprises. Elle est menée par des fédérations de syndicats d'industrie dont la grande majorité sont regroupés dans la confédération DGB, où elles disposent d'une très forte autonomie, la confédération n'ayant aucun droit de négociation. Dans les établissements, des conseils (*Betriebsräte*) élus par l'ensemble des salariés ont un droit de négociation complémentaire à celui de la branche. Ils interviennent en outre via des droits d'information, de consultation et, exceptionnellement, des droits de veto sur la vie interne des établissements. Formellement, le syndicat n'est pas reconnu sur ces lieux de travail. Mais 80 % des élus sont syndiqués. Le droit de grève est un droit syndical, ce qui signifie que — théoriquement — les conflits ne peuvent être déclenchés sur les lieux de travail, mais seulement à l'occasion des négociations de branche.

Le pouvoir représentatif interne ne se partage pas avec les organisations syndicales, comme ces dernières ne partagent pas avec les élus leurs prérogatives de négociation sur les salaires et la durée du travail exercées au niveau des branches [8]. Les équipes que nous avons rencontrées se distinguent selon qu'elles tiennent leurs interlocuteurs syndicaux informés des évolutions internes ou se réservent au contraire un espace à l'abri du regard externe. Mais on peut observer que l'émergence d'enjeux importants pousse presque invariablement à l'intensification des contacts avec les organisations externes, que ces contacts soient, en temps normal, tendus ou faciles, espacés ou suivis, conflictuels ou conviviaux. La négociation d'un plan social, des projets de restructuration technologique de quelque envergure conduisent les élus à s'associer l'expertise syndicale ; un permanent du syndicat ou un groupe d'experts ayant la confiance de ce dernier interviennent alors pour prodiguer des conseils ou participer directement à la table des négociations. L'arbitrage final sera assumé par le collectif des élus et lui seul, ce dernier revendiquant aussi le droit de signer seul des accords au niveau de l'établissement et de l'entreprise.

---

6. Nous utilisons souvent les termes nationaux pour désigner les instances et les acteurs. Inconfortable au début, ce choix évite à la longue de confondre traduction et conceptualisation. Il évite le piège de la traduction qui aboutit à prêter aux uns ce qui est le propre des autres. Ainsi en anglais, le terme *works councils* est souvent utilisé pour désigner à la fois ou successivement les *Betriebsräte* et les comités d'entreprise, confondant sous un même mot trois réalités totalement étrangères.

7. En 1995, le taux de syndicalisation était un peu supérieur à 30 % des salariés actifs

8. Sauf autorisation explicite via la convention collective de branche.

L'intervention syndicale des élus se joue dans un champ « implicite », puisque les textes ne la prévoient pas et qu'il n'y a pas de droits à faire valoir dans ce domaine. Théoriquement, les *Vertrauensleute* (personnes de confiance) élus par les syndiqués sont investis par les syndicats du mandat de représenter les organisations face à leurs adhérents sur le lieu de travail et de surveiller (sans droits contraignants) la conformité de l'action des élus avec les principes syndicaux. En fait, les *Vertrauensleute* se trouvent largement dépossédés de leurs tâches syndicales par les élus eux-mêmes (Kotthoff, 1994). Rares sont les élus syndiqués (à la tête de l'instance) qui n'assument pas l'une ou l'autre des tâches syndicales, de sorte que c'est souvent le président du *Betriebsrat* lui-même qui apparaît comme le représentant le plus visible et le plus légitime du syndicat. Dans l'industrie, notamment, il lui arrive fréquemment de veiller à la syndicalisation des jeunes apprentis et autres nouveaux embauchés, de donner sa lecture des négociations syndicales de branche, de mobiliser les syndiqués pour des objectifs syndicaux et des grèves syndicales, de se faire élire comme représentant dans les instances syndicales locales, régionales voire nationales...

Si tâches syndicales et représentatives ne se confondent pas, la réunion des deux mandats auprès des mêmes mandataires permet à ces derniers de faire valoir une double légitimité. Mais on constate en même temps dans les systèmes les plus consolidés un souci constant de ne pas privilégier une légitimité au détriment de l'autre. L'identité syndicale éventuellement explicitement affichée et, de toute façon, connue de tous ne dispense pas de la présence physique sur le terrain. Les présidents de *Betriebsrat* les plus à l'aise dans leur rôle sont aussi ceux qui circulent le plus librement dans les ateliers, bureaux et autres lieux de convivialité, savent écouter les demandes et récriminations de leurs collègues de travail en même temps qu'ils sont en mesure d'y apporter des réponses rapides et efficaces, privilégiant les moyens informels de résolution des litiges. Paradoxalement (pour des observateurs français tout au moins), leur statut de permanents ne les empêche pas de rester proches du vécu quotidien des salariés et de se sentir concernés par ses facettes tant techniques et professionnelles que sociales et humaines.

Face à une représentation « efficace », les directions composent facilement, en général, avec la double identité de leurs interlocuteurs. L'insertion d'un président de *Betriebsrat* dans le réseau syndical externe peut jouer positivement dans la construction du rapport de forces entre la représentation et l'employeur — surtout quand le syndicat d'appartenance est lui-même puissant (IG Metall) —. Mais pour que cette validation intervienne, les élus doivent en même temps faire preuve de leur représentativité sur le terrain. En présence d'équipes d'élus faiblement soutenues (ou reconnues) par la communauté des salariés, les directions se montrent plus souvent tentées de tirer argument de l'appartenance syndicale des élus pour parler d'un divorce entre les stratégies représentatives des élus et les aspirations réelles des mandants.

LES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX FRANÇAIS, RÉELS COORDONNATEURS DE LA VIE REPRÉSENTATIVE

Le face-à-face avec un secrétaire de comité d'entreprise (CE) syndiqué et des délégués syndicaux correspond moins à une norme statistique attendue, puisque les élus de CE sont syndiqués à moitié seulement et que les syndicats (et leurs représentants) sont absents de plus de 40 % des établissements français (Dufour 1998; Hege 1998[9]). Comme en Allemagne, toutefois, la présence syndicale s'impose plus ou moins dans les établissements de taille moyenne et grande (champs de notre investigation) ; comme en Allemagne également, on vérifie une syndicalisation des élus systématiquement — et souvent largement — supérieure à celle des salariés, même si les socles sont généralement plus bas en France.

Le *Code du travail* français enchevêtre plus fortement vie représentative et syndicale sur les lieux de travail que ne le fait la législation allemande. En France, les syndicats ont le droit d'être

9. L'ouvrage qui contient ces références rend compte d'une enquête menée par les auteurs de cet article auprès d'un échantillon représentatif de 2500 comités d'entreprise français pour le compte du ministère du Travail. Les statistiques établies sur la base de cette enquête valident les conclusions formulées sur la base de l'échantillon constitué pour la comparaison France-Allemagne, à laquelle il est fait référence dans cet article.

présents dans les établissements à côté des instances élues au suffrage universel ; ils y détiennent un quasi-monopole de négociation renforcé par l'obligation faite à l'employeur de négocier avec eux périodiquement, et ils ont une priorité dans la présentation des candidats à l'élection. En même temps, les rôles représentatifs se trouvent plus fortement compartimentés : les réclamations individuelles et le suivi des conventions collectives relèvent des compétences des délégués du personnel ; les droits d'information et de consultation avec l'employeur sont la prérogative du comité d'entreprise ou d'établissement qui généralement gère aussi un budget destiné à financer des activités sociales et culturelles proposées aux salariés ; la négociation sur les salaires et l'aménagement des horaires est du ressort des délégués syndicaux ; l'intervention sur les questions de santé et de sécurité relève d'un comité spécialisé, le CHSCT (Comité d'hygiène et de sécurité, conditions de travail). Dépourvus de droits de « codétermination » et de négociation devant obligatoirement aboutir à un résultat, les élus (ou délégués syndicaux) français ne se trouvent pas, par contre, comme leurs homologues allemands, frappés de l'interdit d'organiser des grèves. La mobilisation collective fait ainsi partie de l'éventail des « instruments représentatifs » admis.

En France, les négociations peuvent se mener au niveau de la branche, des entreprises ou des établissements. Les conventions collectives sont le plus souvent constituées au niveau des branches, mais l'existence d'un salaire minimum fixé par le gouvernement prive de sens l'essentiel des négociations menées à ce niveau. Plusieurs institutions élues par l'ensemble des salariés coexistent dans les établissements, où elles assurent des fonctions d'information et de consultation, mais pas de négociation. Cette dernière est confiée aux syndicats, qui peuvent désigner des délégués qui ont seuls droit de négociation. Comme la moitié des élus dans les instances représentatives sont des syndicalistes, il y a souvent identité entre représentation élue et représentation syndicale, surtout dans les grands établissements. Le taux de syndicalisation dans le secteur privé est d'environ 5 %, bien que plusieurs confédérations et d'assez nombreux syndicats autonomes rivalisent dans ce domaine.

En même temps que cette codification ne conduit pas à l'unification des pratiques françaises, elle ne trace pas de ligne de partage claire à l'égard des situations allemandes. Le contexte pluri-institutionnel dans lequel agissent les représentants français ne rend qu'en apparence plus cruciales les questions de la cohabitation des activités et de la répartition sinon de la sélection des rôles représentatifs. En Allemagne, le président de *Betriebsrat* coordonne souvent activités représentatives et syndicales, explicitement pour les premières, de façon largement informelle pour les secondes. En France, les instances de représentation quelque peu influentes se donnent un homme orchestre dans la figure du délégué syndical (du syndicat majoritaire le cas échéant). À lui (rarement à elle) revient alors, outre la prise en charge des tâches explicitement définies (la négociation, l'animation de la vie syndicale), le rôle informel de l'impulsion de la vie représentative : arrêter les grands choix présidant à la politique du CE en matière d'activités sociales et culturelles, assurer la liberté d'intervention des délégués du personnel, trouver les moyens appropriés pour intervenir sur les évolutions économiques et technologiques de l'établissement, coordonner le travail d'une équipe d'élus éventuellement pluri-syndicale et souvent en situation de cumul de mandats...

Le dualisme prescrit se trouve donc, en France comme en Allemagne, largement dépassé par ce trait commun : la prise en charge — de fait et non de droit — d'un double mandat, représentatif et syndical, exercé par des personnages clés des systèmes représentatifs. Vues sous cet angle et ramenées à une telle expression idéal-typique, les représentations françaises et allemandes affichent des convergences remarquables. Dans les systèmes de représentation consolidés, on repère des représentants dont les identités locales et syndicales se confondent : leur environnement leur reconnaît une influence décisive sur les stratégies de représentation et sur les résultats de l'engagement représentatif, en même temps qu'il les identifie clairement à leur syndicat (qui vient prêter parfois son nom au système représentatif tout entier : *Betriebsrat* et IG Metall peuvent être utilisés comme synonymes par une direction allemande, « les élus » et « la CGT » désigner le même concept pour une direction française...). Le mandat représentatif et syndical interne se trouve souvent prolongé par l'engagement dans un ou plusieurs mandats syndicaux externes.

On observe également que ce type de représentants — interlocuteurs incontournables des directions qui leur reconnaissent une technicité de haut niveau — tend à occuper tout l'échiquier des fonctions représentatives et récuse pour son propre compte la spécialisation en matière de représentation. S'ils renvoient souvent aux simples élus la résolution des problèmes quotidiens que les salariés tendent à leur soumettre plutôt qu'aux délégués de secteur, délégués syndicaux confirmés et présidents de *Betriebsräte* cherchent aussi à démontrer leur efficacité « de terrain » et leur familiarité avec les aléas quotidiens de la vie salariée (Dufour et Hege, 1994). C'est à cet ancrage dans leur groupe d'origine qu'ils attribuent leur capacité de persuasion et de mobilisation. Tout interdits de grève qu'ils soient, les élus allemands puissants voient dans la mobilisation (occasionnelle) des salariés une carte indispensable dans le jeu de la représentation des intérêts. Ils se rapprochent ainsi de leurs homologues français, à la réputation bien plus conflictuelle. Certes, le conflit ne prend que rarement, dans les établissements allemands, la forme de l'arrêt de travail « sec », mais plutôt celle de l'arrêt « programmé » dans le cadre du légalement possible. L'assemblée du personnel statutaire notamment, organisée sous l'égide du *Betriebsrat* en présence de la direction, pendant le temps de travail et payée par l'employeur, peut servir de lieu où est thématisé le conflit en même temps que s'y pratique de fait l'arrêt de travail du collectif salarié.

On constate enfin que dans les deux pays, ce ne sont guère les performances électorales des équipes d'élus qui renseignent sur la capacité d'agir des représentants. La confiance exprimée par le vote peut ne pas correspondre au soutien accordé de fait aux élus par leurs mandants, et il n'est pas rare de relever simultanément de bons résultats aux élections et une faible influence des représentants sur les lieux de travail. Les représentants forts sont donc, encore une fois, ceux qui parviennent à jouer efficacement sur les deux registres : assumer les tâches de représentation immédiates et refonder de la sorte les identités locales ; resituer la demande représentative locale dans une perspective représentative plus vaste et lui donner ainsi une légitimité qui transcende le lieu de travail (Hege et Dufour, 1995).

Si ces deux facettes à la base de la construction de la « légitimité représentative » supportent mal d'être désolidarisées, force est de constater qu'elles le sont fréquemment de fait. L'enquête empirique nous a amenés à découvrir, derrière les combinatoires potentiellement infinies des prérogatives juridiques[10], un schéma quasiment unique des pratiques « idéales » ; elle nous renseigne dans un deuxième temps sur les résistances concrètes qu'y oppose le monde réel. Il n'est pas rare de rencontrer des représentants (leaders) qui ne peuvent revendiquer une efficacité de terrain : leur identité syndicale exprime alors la coupure plus qu'elle ne signifie l'intégration à l'égard de la communauté des salariés. C'est le cas de figure du délégué syndical leader auto-proclamé en manque de troupes ou du président de *Betriebsrat* impuissant face aux manœuvres de division de la direction. Leurs droits de négociation ou de codétermination ont de bonnes chances de rester des coquilles vides ; la hiérarchie intermédiaire s'appropriera en règle générale un espace que la représentation s'avère incapable d'occuper. Inversement, l'enfermement dans une perspective locale — en l'absence de ressources syndicales adéquates ou parce que les élus ne les recherchent guère — affaiblit des élus cherchant à se soustraire aux pressions immédiates et de leur mandants et de leur employeur.

Pour des raisons qui toutes renvoient d'une manière ou d'une autre à la sociologie lourde des systèmes industriels nationaux, l'aller-retour « vertueux » entre légitimité locale et identité syndicale s'avère plus problématique pour les délégués français que pour leurs homologues allemands. Dans l'enquête, les performances représentatives allemandes surclassent celles des unités françaises. En règle générale, les délégués français ont plus d'obstacles à franchir, tant pour accéder à la légitimité locale que pour jouer efficacement sur leur identité syndicale. Un premier facteur explicatif réside dans la pertinence du lieu où s'exerce la représentation locale. En Allemagne, l'unité de négociation pertinente, après la branche, est l'établissement, et les *Betriebsräte*, nous l'avons vu, y disposent d'instruments nombreux pour traiter de sujets qui concernent la vie de travail de tous les

10. L'enquête dans quatre pays européens révèle un échantillon évidemment limité des combinatoires possibles.

jours de leurs mandants. Une telle base de construction d'une légitimité de terrain étendue fait défaut aux délégués français, qui ont plus souvent à négocier au niveau des entreprises, y compris lorsque celles-ci regroupent des établissements fort disparates. Une partie importante de leur intervention se joue donc à un niveau éventuellement éloigné des conditions de travail concrètes des salariés qu'ils représentent.

Les attitudes des directions influent, elles aussi, sur les capacités de construction de légitimités locales. Les employeurs allemands attendent des représentants qu'ils soient proches de leurs troupes ; ils sollicitent les élus pour qu'ils manifestent les divergences de perspectives entre salariés et management et qu'ils se fassent les intermédiaires d'une négociation acceptée très largement. Les employeurs français cherchent au contraire à éviter la manifestation au sein de l'entreprise de contradictions considérées *a priori* comme externes à la logique de l'entreprise. La représentation est soupçonnée de vouloir délégitimer la hiérarchie intermédiaire lorsqu'elle se mobilise sur des questions quotidiennes ; elle est sollicitée de s'approprier la perspective du management pour traiter des questions « stratégiques » relevant de « l'intérêt commun ». D'où une difficulté constante de la représentation à se valoriser auprès de sa base, ce qui la conduit à privilégier l'opposition frontale aux dépens du management.

La qualité du lien syndical distingue enfin fortement les équipes représentatives des deux pays. En France comme en Allemagne, on observe que la syndicalisation des élus n'est pas nécessairement un signe d'assentiment à la politique menée au niveau central. On constate également que des désaccords importants ne conduisent pas à une limitation de l'investissement syndical. La nature plus précise du lien avec leurs relais externes ne constitue pas pour autant un facteur sans intérêt pour les équipes locales. Les difficultés d'accès à des ressources syndicales, la précarité de l'appui syndical externe fragilisent les efforts des représentants pour donner une légitimité plus large à leur investissement « de terrain ». De ce point de vue, les situations allemande et française apparaissent plutôt clivées : en France, la syndicalisation des salariés est souvent, et parfois largement, inférieure aux situations allemandes (Labbé, 1996) ; les syndicats sont en position plus fragile pour négocier centralement (au niveau des branches) les conditions de travail et de salaire qui s'imposent réellement aux établissements ; ils sont aussi moins souvent en mesure de mettre à la disposition des équipes représentatives locales des interlocuteurs bien identifiés et immédiatement accessibles à leurs demandes d'intervention (Tixier, 1992).

LA RSU ITALIENNE SOUS LE SIGNE DES LÉGITIMITÉS RIVALES

En Italie comme en Grande-Bretagne, les instances représentatives sont syndicalisées « par nature », puisque représentation syndicale et des salariés se fondent dans des structures uniques. La comparaison avec les systèmes dits « duaux » permet de soumettre une conception fondamentalement différente de la représentation (le « canal unique ») au test des hypothèses issues de la comparaison « duale ». La comparaison franco-allemande nous avait amenés à supposer que :

- la représentation des salariés sur les lieux de travail ne se définit pas seulement par rapport aux intérêts de la communauté des salariés au niveau local, mais aussi par rapport aux acteurs et instances de la représentation externes aux entreprises, chaque système national se donnant des instruments profondément originaux tant pour délimiter les compétences respectives des acteurs que pour gérer la tension entre les deux « références » ;
- la légitimité (autrement dit, la capacité d'agir) des représentants locaux se construit et se renouvelle sous la double loi de la représentativité de terrain et de la capacité de confrontation des perspectives représentatives locale et syndicale, les modes d'affirmation de cette double légitimité variant relativement peu d'un pays à l'autre ;
- enfin, la « conciliation » des deux perspectives engendre des difficultés et contradictions qui ne sont ni universelles, ni exclusivement locales ou encore liées aux seules caractéristiques syndicales : elles renvoient — aussi — à des conceptions sociétales du phénomène de la représentation dans le monde du travail et à la place attribuée à ce dernier, et à ses acteurs, dans les États nationaux.

Fondamentalement « moniste » bien qu'assorti de compléments duaux, le cas italien confirme ce schéma de lecture plus qu'il n'y apporte son lot de nuances. Les RSU (*rappresentanze sindacali unitarie*), nées en 1993[11], constituent une tentative originale de redessiner les espaces qui reviennent, respectivement, à la représentation des salariés face à l'employeur et à celle des syndicats à l'égard des salariés en même temps que de la direction. Deux tiers des délégués sont directement élus par l'ensemble des salariés ; un tiers sont désignés par les organisations syndicales représentatives. Éventuellement, ces mandataires syndicaux se soumettent eux-mêmes au suffrage des salariés. Les rôles de la représentation ne sont pas définis par la loi et les textes conventionnels, qui se contentent de légitimer de façon globale le mandat et les mandataires. La réforme confie toutefois à ces derniers le droit de négocier avec l'employeur des accords d'entreprise ou d'établissement, naguère la prérogative jalousement gardée des confédérations syndicales et des syndicats de branche. Le respect de l'équilibre syndical — chaque syndicat représentatif au niveau de la branche sinon de l'entreprise est représenté au sein de l'instance — sous-tend la réforme des instances représentatives et réserve d'emblée un espace important à la présence syndicale.

L'essentiel de la vie contractuelle italienne se déroule au niveau des trois confédérations et des fédérations de branche rattachées à ces confédérations qui, quoique rivales, coopèrent dans de très nombreux domaines. Les négociations de branche déterminent pour l'essentiel les salaires et les conditions de travail pratiquées dans les entreprises rattachées à ces branches. Les confédérations interviennent souvent sur des enjeux sociétaux (protection sociale, mais aussi enjeux politiques) pour lesquels elles sont susceptibles de provoquer de grands rassemblements militants. Dans les entreprises, les syndicats italiens ne sont encore jamais parvenus à assurer une forme de présence transparente et durable, alors que le taux de syndicalisation est d'environ 40 %. La vie syndicale se déroule plus à l'extérieur de l'entreprise qu'en son sein, et c'est la raison pour laquelle un accord conclu en 1993 entre les confédérations et les organisations d'employeurs tente de constituer une nouvelle forme de représentation des salariés à ce niveau.

Si les RSU doivent, en principe, se substituer à toutes les formes antérieures de la représentation de base, elles tendent à occuper pour l'instant essentiellement l'espace auparavant dévolu aux conseils d'usine (qui, nés des mouvements sociaux de la fin des années 1960, avaient eux-mêmes pris la succession des *commissioni interni* de l'après-guerre ; Regalia, 1995). Dans le secteur des banques et des assurances, les titres de la représentation reviennent aux RSA (*rappresentanze sindacali anziendali*)[12] propres à chaque organisation syndicale et élues par les adhérents dans l'établissement.

Les délégués italiens cumulent d'office tâches représentatives et syndicales qui ne se heurtent, comme nous avons vu, à aucun interdit *a priori* (négociation, consultation, revendication, grève ... entrent « naturellement » dans le champ du représentativement possible). À chercher à démêler les fils des interventions représentatives, on redécouvre sans difficulté le schéma organisateur de l'action qui s'est dégagé de la comparaison des systèmes duaux. Tout syndicalement identifiés qu'ils soient, les élus italiens ne prennent pas pareillement en charge les rôles proprement syndicaux (suivi de l'adhésion, information syndicale, mobilisation pour des objectifs syndicaux...). Le ou la simple délégué(e) agira plutôt en bon(ne) spécialiste de secteur, cherchant à être à l'écoute des collègues de travail et à transmettre au collectif d'élus les récriminations et doléances liées à la vie quotidienne au travail. Ce profil de représentant est en contraste significatif avec celui du « leader » implicite de la RSU ou de la RSA[13] dans sa « représentation » idéal-typique, véritable frère jumeau du délégué syndical français et du président de *Betriebsrat* allemand. Délégué particulièrement confirmé et respecté du syndicat dominant sur le lieu de travail, il (rarement elle) cumule

11. L'institution des RSU se fonde sur un accord interprofessionnel signé entre les trois confédérations syndicales et des organisations patronales en juillet 1993.

12. Les RSA ont été instituées sur la base de l'article 19 du *Statut des travailleurs* de 1970, encore aujourd'hui seul texte légal (et non conventionnel) à définir les droits de la représentation des salariés sur les lieux de travail. Dans le secteur des banques et assurances, un accord de branche doit, en principe, donner naissance à des RSU qui se substitueraient dès lors aux RSA. En 1995, les acteurs ne jugeaient pas probable la conclusion d'un tel accord dans de brefs délais.

13. Les structures de représentation dans les unités d'une certaine taille se dotent souvent d'un bureau (appelé *esecutivo* dans le cas des RSU et *direttivo* pour les RSA) qui n'a pas à sa tête de « président » ou autre leader désigné.

les fonctions et les qualités. Homme de confiance des salariés qui comptent sur lui pour la solution efficace et rapide de problèmes professionnels et parfois extra-professionnels, ce délégué fait figure d'interlocuteur incontournable et compétent de la direction et de la hiérarchie intermédiaire. Il s'impose comme l'animateur et l'arbitre naturel du débat syndical sur le lieu de travail. C'est lui qui assure l'initiation et la socialisation des jeunes élus, en même temps qu'il agit comme l'interface de l'organisation syndicale externe dont il est aussi le représentant dans l'une ou l'autre structure « territoriale »...

Formellement, le leader élu de la RSU peut prétendre à un summum de légitimité représentative. Plébiscité par la communauté salariée tout entière, il dispose en même temps de la consécration officielle des organisations syndicales. Mais pas plus que la constellation du « double mandat informel » (propre aux systèmes duaux), le verrouillage institutionnel à l'italienne ne procure aux représentants locaux la garantie d'une articulation « vertueuse » des deux perspectives de la représentation, l'une centrée sur le terrain, l'autre tournée vers les objectifs syndicaux généraux. Tout comme en France ou en Allemagne, on peut observer que la désaffection des salariés à l'égard du monde syndical fait perdre de sa force d'intégration à l'étiquette syndicale des élus, qui met dès lors en exergue le clivage identitaire plus qu'elle n'œuvre en faveur de la cohésion du groupe salarié autour de sa représentation. Au-delà de cette loi générale, les équipes représentatives italiennes doivent assumer un conflit moins connu dans les systèmes duaux, qui naît de deux visions concurrentes de la légitimité syndicale locale. Mandataires du syndicat, les élus locaux sont-ils (doivent-ils être) de simples porte-parole, le bras de leurs confédérations ? Ou peuvent-ils prétendre au contraire au statut d'acteur syndical *sui generis*, investi d'autonomie y compris dans le traitement des questions syndicales ?

Nos enquêtes tendent à mettre en exergue tout le poids sociologique de la première analyse. Au sein d'un système syndical tourné vers l'intervention sociétale et macro-sociale de préférence à la négociation d'entreprise et d'établissement, la légitimité d'action des équipes syndicales locales reste incertaine (Regalia, 1984, 1992 ; Carrieri, 1995). Les organisations externes demeurent les arbitres des légitimités internes. Tant l'organisation du processus électoral en vue de la constitution des RSU que le calendrier des négociations d'entreprise et, enfin, la teneur des compromis élaborés avec les directions restent soumises à la haute surveillance des syndicats externes dans les unités de travail que nous avons visitées[14]. Cet encadrement n'est, d'ailleurs, guère récusé par les employeurs, eux-mêmes ne semblant pas pressés de voir se réaliser l'esprit décentralisateur de la réforme. Les représentants des syndicats de branche restent des interlocuteurs de première importance aux tables de la négociation d'entreprise à côté des élus, l'autonomie contractuelle promise aux derniers étant renvoyée... à plus tard.

L'esprit de tutelle qui s'exerce du haut vers le bas de la pyramide syndicale ne fait pas des équipes locales italiennes des défenseurs plus fidèles des politiques syndicales « officielles » que ne le seraient leurs homologues français ou allemands. Le désaccord s'exprime parfois avec véhémence et peut s'entourer d'une certaine publicité ; les mobilisations organisées par certaines grandes RSU au moment du débat sur la réforme du système de retraites en 1995 en sont un exemple, elles qui ont été menées sous des mots d'ordre non conformes aux priorités syndicales (Reynaud et Hege, 1995). Pas plus qu'au nord des Alpes, ces conflits ne conduisent à la désolidarisation de l'univers syndical ni à l'abandon de l'engagement militant de représentants soucieux de conserver à leur investissement représentatif toute son efficacité. L'incertitude quant à la légitimité de l'espace dans lequel s'exerce au jour le jour la représentation des salariés fragilise par contre les bases du pouvoir représentatif local.

Comparés à leurs collègues français, les élus-syndicalistes italiens disposent théoriquement de certains avantages comparatifs favorisant une bonne présence sur le terrain. Ils peuvent faire valoir des atouts « locaux » : une meilleure syndicalisation des salariés[15] ; des directions souvent

14. Du fait de leur taille importante (dans le tissu productif italien plutôt éclaté), ces établissements avaient une importance stratégique non négligeable pour les organisations syndicales.

plus favorables aux principes de la négociation/concertation et de la représentation collective (même si ces stratégies de bonne reconnaissance ne se fondent pas toujours sur une tradition ancienne) ; un accès plutôt facile des organisations externes à l'établissement. À ces acquis internes s'ajoutent des appuis externes : un système de négociation de branche encore largement intact quant à ses retombées concrètes sur les conditions de travail des salariés ; des stratégies de négociation concertée d'un syndicalisme pluriel, à la recherche systématique de l'unité d'action ; une influence macro-sociale toujours considérable des confédérations syndicales sur les grands arbitrages sociaux... Et pourtant, les performances représentatives italiennes ne surclassent pas de façon significative les performances françaises relevées dans notre enquête, alors qu'elles se trouvent plutôt dépassées par les performances allemandes. Plus que leurs homologues duales, les équipes italiennes semblent éprouver des difficultés à se situer entre deux pôles de référence et deux types d'interventions (Regalia, 1984 ; Carrieri, 1996) : d'un côté, la base en quête de représentation, la défense quotidienne des salariés ; de l'autre côté, le syndicat externe, l'expression de son projet (politique, social, revendicatif) et de ses choix stratégiques. À écouter les représentants et à en croire les experts, on peut avoir l'impression que la construction des deux légitimités, représentative et syndicale, est traversée par des logiques tendanciellement contradictoires[16] ; de sorte qu'elle relève du grand écart davantage que de l'articulation savamment orchestrée de deux bases de pouvoir potentielles.

Dans les deux pays « duaux », nous l'avons vu, les systèmes les plus performants jouent efficacement sur les deux registres : ils sont en mesure d'instrumentaliser leurs succès représentatifs locaux (et la proximité qu'ils entretiennent avec leurs bases) pour réclamer un statut d'acteurs investis d'autonomie y compris à l'égard du système syndical externe ; ils mettent en avant leur insertion dans un réseau syndical plus large pour gagner en distance, et par là en autonomie, à l'égard du terrain. Cette articulation positive des deux perspectives se réalise par l'intermédiaire de figures représentatives clés qui dépassent dans leurs pratiques le dualisme prescrit. Vus sous cet angle et un peu paradoxalement, les deux modèles duaux apparaissent... moins duaux que leur voisin moniste. La comparaison entre les trois systèmes pointe donc un autre élément important pour la compréhension de la représentation. Elle suggère que la construction de la double légitimité (de terrain et syndicale) est le produit d'une double médiation et que la représentation à la base, toute tributaire de ressources syndicales qu'elle soit, n'est pas le simple réceptacle d'une identité syndicale forgée ailleurs. Il lui faut recréer la référence syndicale à partir de son investissement de terrain ; sans la médiation par l'action représentative quotidienne, la référence au monde syndical reste abstraite et déconnectée des enjeux immédiats de la vie salariée. Cette réappropriation active des identités syndicales et leur transcription volontariste dans un lieu concret ne dépendent pas uniquement du dynamisme des équipes syndicales locales. Elles présupposent également que soient socialement reconnues la validité du principe représentatif local en même temps que la « capacité syndicale » des acteurs locaux. Il n'est pas sûr, de ce point de vue, que la réforme du système italien de représentation soit parvenue à rompre avec une « infériorisation » historique du niveau représentatif le plus décentralisé (Accornero, 1995).

LES *SHOP STEWARDS* BRITANNIQUES, AU PLUS PRÈS DE LEURS BASES

Les codifications explicites et les règles de fonctionnement implicites situent la figure du (*senior*) *shop steward* britannique aux antipodes de celle d'un président de *Betriebsrat* allemand. Certes, le mandat de représentation de leurs collègues de travail face à l'employeur les unit. Mais ils se placent dans un jeu de relations entre les acteurs qui, lui, est construit de façon radicalement différente. L'élu britannique ne peut être que syndiqué et il représente des mandants qui, eux aussi, ne peuvent être que syndiqués. Son investiture se fonde sur l'assentiment implicite du groupe syn-

15. Le taux de syndicalisation des salariés italiens est évalué en 1995 à 40 % environ.

16. Carrieri (1996, p. 18) conclut, comme le font d'autres, à la spécificité de la configuration italienne de la représentation dans les établissements, qui se voit confiée la tâche « de cumuler des fonctions qui sont *généralement séparées* : celle de la représentation des travailleurs qui comprend une activité de protection (*tutela*) quotidiennne, et celle de représentation du syndicat qui implique un pouvoir de négociation » (notre traduction).

dical plus que sur une procédure formalisée, au calendrier électoral contraignant. Son territoire s'étend souvent à des secteurs partiels d'un établissement et à des populations particulières au sein de celui-ci, alors que d'autres groupes de salariés sont représentés par une ou des organisations différentes (ou ne sont pas représentés du tout). Dès lors que l'employeur n'est pas prêt à le leur reconnaître, les représentants britanniques n'ont aucun droit stratégique à faire valoir (négociation, consultation et même représentation des salariés au jour le jour...). L'état du rapport de forces rentre donc explicitement dans le calcul stratégique qui sous-tend la construction de la représentation à la base ; la syndicalisation des salariés et la capacité de mobilisation du collectif deviennent des enjeux de première importance. Une fois la reconnaissance patronale acquise, les représentants sur les lieux de travail bénéficient d'une compétence de négociation guère restreinte ni contrainte par des arbitrages externes ; la décentralisation des négociations collectives au niveau de l'entreprise, de l'établissement, voire d'unités plus petites encore, fait des représentants de terrain (là où ils subsistent), les véritables artisans des normes contractuelles protectrices des situations salariales.

Dans la Grande-Bretagne des années 1990, la négociation de branche ou multi-employeurs est devenue rarissime. Les négociations se mènent au sein d'unités de négociation dont les profils économiques et sociologiques sont extrêmement divers et dont la coordination est assurée par leur intégration dans les organisations syndicales. Les spécialisations syndicales en sont devenues peu distinctes, les plus grandes organisations ayant de franches zones de recoupement. La concurrence entre elles est organisée par leur appartenance commune au TUC, qui ne dispose d'aucune responsabilité négociatoire. Le volontarisme historique et de principe des relations professionnelles est aujourd'hui largement battu en brèche. Les organisations du TUC réclament actuellement une reconnaissance légale du droit de représentation au sein des établissements, pour combattre le désintérêt des employeurs à l'égard de la négociation collective.

La légitimation représentative semble ainsi en Allemagne et en Grande-Bretagne provenir de sources très différentes : ici les droits de codétermination, avec tout leur potentiel de prise d'influence autorisée sur les choix de l'employeur et d'indépendance à l'égard des syndicats externes ; là la cohésion du collectif salarié consolidée par l'identité professionnelle/syndicale commune et le rapport de forces immédiat. L'enquête empirique, nous l'avons vu, relativise fortement cette vision des choses ; elle fait ressortir derrière la panoplie élaborée des droits stratégiques des *Betriebsräte* allemands les ressorts implicites de leurs réussites représentatives (là où celles-ci se vérifient). Les élus allemands ne peuvent impunément transgresser une loi non écrite qui constitue le fondement évident, séculaire, de l'action de leurs homologues britanniques : la proximité du représentant à l'égard de ses mandants (*the closeness to the membership*, Terry, 1995). Ils doivent démontrer pratiquement qu'ils se savent originaires du même groupe et qu'ils attribuent aux tâches de représentation quotidienne, même triviales en apparence[17], une importance stratégique qui ne le cède en rien à la codétermination dans le domaine social ou à la consultation économique. Même bien élus, ils restent tributaires du soutien explicite, voire de la mobilisation occasionnelle de leurs mandants. Si le *shop steward* est tenu, par la contrainte implicite du collectif, de répondre de ses actes devant les (autres) membres du syndicat, le président de *Betriebsrat* ne saurait se désintéresser de l'état de la syndicalisation dans l'établissement ni de l'accueil réservé à son action par les adhérents, groupes d'appui par excellence...

Sous leurs façades originales, les processus de la représentation révèlent donc, une nouvelle fois, des mécanismes de fonctionnement essentiellement communs. C'est sans grande surprise que l'on retrouve parmi les représentants britanniques des personnalités proches des figures dominantes des systèmes représentatifs continentaux. Masculins sauf exceptions, expérimentés, bons professionnels dans leur métier d'origine, interlocuteurs de tous les jours des salariés, des *shop stewards* et des directions là où la syndicalisation continue d'être un phénomène fortement majoritaire sinon

17. Les questions liées à l'hygiène sur le lieu de travail, en apparence enjeu non stratégique par excellence, s'imposent au contraire à la comparaison comme une question importante et récurrente, exemplaire d'une demande représentative qui sollicite l'attention (et le respect) pour les conditions de travail quotidiennes.

exclusif, syndicalement actifs et en mesure de prêter au syndicat leur propre visage, les *convenors* et autres *senior shop stewards* britanniques, dès qu'ils continuent de s'imposer sur le terrain, disposent d'un ensemble de caractéristiques qui les rangent, physiquement ou presque, dans la même classe que leurs homologues étrangers. La communauté des comportements représentatifs et des modes de sélection des élites syndicales locales (Batstone, Boraston et Frenkel, 1977) signifie-t-elle pour autant que les représentations se valent ?

Plus explicitement que ses homologues continentaux, le système britannique de la représentation sur les lieux de travail s'avoue en crise. Les organisations syndicales britanniques ont vu fortement baisser le nombre de leurs adhérents et se laminer une couverture contractuelle auparavant confortable. Les équipes représentatives que nous avons rencontrées pouvaient certes encore se vanter de l'adhésion à 100 % des cols bleus dans leurs unités de représentation. Elles nous expliquaient que là où elles intervenaient, il était inconcevable pour les ouvriers de travailler au *shopfloor* sans être membres du syndicat — affirmation fortement dépaysante pour l'observateur continental (*a fortiori* français), d'autant plus que les accords formels de *closed-shop* syndical avaient été abolis. Mais ces mêmes représentants constataient que leurs territoires représentatifs commençaient à ressembler à autant d'îlots isolés, coupés entre eux par de vastes zones de non-syndicalisation (et donc de pouvoir patronal non contraint) ; parfois, une communauté syndicale intacte devait se confronter à des secteurs « non reconnus » voire « dé-reconnus » dans son propre établissement ou entreprise. Les projets sont en discussion dans les organisations syndicales et leur confédération, le TUC, qui visent à réformer les modes d'ancrage des syndicats dans les établissements et à distiller, par loi interposée, une dose de suffrage universel dans un système représentatif fondé sur l'adhésion. Si elles appellent de leurs vœux des mécanismes susceptibles d'assurer la survie des systèmes de représentation locaux, les équipes syndicales de terrain n'envisagent pas sans inquiétude le bouleversement profond des principes de regroupement et identitaires actuels.

L'enfermement dans une perspective localiste a souvent été décrite comme l'une des faiblesses historiques du syndicalisme britannique[18] (Hyman, 1989a; Terry, 1995). Il est vrai que, de ce point de vue, la vision britannique de la représentation à la base se situe à l'opposé de l'approche italienne. En Italie, l'intervention représentative quotidienne dans les établissements s'efface devant les visées unificatrices d'un syndicalisme d'inspiration holiste ; en Grande-Bretagne, l'unité de travail est le lieu même de la construction du syndicat. C'est à travers la représentation immédiate des « membres », à travers la défense au jour le jour des situations salariales individuelles et collectives et la négociation « libre » avec l'employeur que, fondamentalement, le syndicat se renouvelle et l'identité salariale se consolide. Si l'intervention plus globale et plus politique des organisations syndicales ne constitue pas pour autant un enjeu secondaire, au contraire, elle se joue (largement) « ailleurs », dans des espaces non seulement physiquement mais aussi conceptuellement largement séparés du monde du travail concret. Les représentants britanniques que nous avons rencontrés entretiennent certes pour la plupart des relations suivies avec les permanents de leur syndicat et affichent ainsi un fort parallélisme de comportement notamment avec leurs homologues allemands. Les *trade union officers* prodiguent conseils et expertise et jouent souvent un rôle d'assistance apprécié ; ils ne parviennent pas ou ne cherchent pas pour autant à imprimer une logique externe à des négociations internes — là où les systèmes représentatifs restent performants (Boraston, Clegg et Rimmer, 1975 ; Kelly et Heery, 1994) —.

Comme pour l'Italie, on peut être frappé par le dualisme des perspectives représentatives à l'intérieur d'un système moniste. Les *convenors* britanniques ne sont pas moins actifs syndicalement que leurs collègues du continent et occupent souvent toute leur place dans des instances syndicales locales, régionales voire nationales. Mais les visions « politiques » (c'est-à-dire globales) et « syndicales » (c'est-à-dire locales) du fait représentatif ne se voient pas pour autant intégrées facilement (Hyman, 1989a) ; dans l'engagement militant, les espaces de représentation alternent plus qu'ils ne s'interpénètrent. Dans une démarche inversement symétrique de celle des syndicalistes ita-

18. Voir le concept de *factory class consciousness* développé par Beynon (1975).

liens, les représentants britanniques semblent renoncer à se faire les médiateurs actifs d'une perspective syndicale dépassant les lieux de travail.

Une forte cohésion identitaire des collectifs de travail a longtemps suppléé à ces défaillances de l'articulation des perspectives représentatives. Nombre d'observateurs mettent en exergue, pour la période récente, une relation plus utilitaire et plus passive des membres à l'égard de leur syndicat[19]. Au cours de nos enquêtes, nous avons fréquemment entendu parler des difficultés de renouvellement des corps de *shop stewards* ; non sans amertume, des *convenors* confirmés signalaient dans leur entourage l'extinction des vocations représentatives fortes, qui auparavant émergeaient des parties les plus vives, les plus intéressées et les plus engagées du *membership*. Plus que par l'éclatement des lieux de la négociation collective, le système britannique de la représentation semble ainsi menacé par les changements intervenus dans les identités syndicales ou, autrement dit, dans le regard que les représentés portent sur les représentants ainsi que sur les raisons fondatrices de leur regroupement. Ce problème, toutefois, n'est pas propre au syndicalisme britannique. Les incertitudes quant aux modes de reconstruction du lien représentatif et quant aux possibilités d'affirmation d'identités syndicales vivantes (Hege, 1997) sont largement partagées en Europe.

DÉCENTRALISATION ET BESOIN SYNDICAL

Il n'y a pas, pour la représentation « locale », de réelle autonomie d'action à faire valoir, sauf à assumer... la dépendance à l'intérieur d'un système représentatif plus englobant. L'autarcie représentative locale s'avère, à l'observation, peu viable, quel que soit par ailleurs le schéma de construction des édifices représentatifs. L'autonomie de terrain nécessite le détour par une légitimation externe qui elle-même ne joue positivement qu'une fois la légitimité locale acquise : c'est entre ces deux pôles de la proximité et de la distance, de l'intégration et de la distinction, de la représentativité interne, construite et confirmée au jour le jour auprès des mandants immédiats et de la légitimité « dérivée » (d'un projet représentatif plus vaste) que s'exerce le pouvoir représentatif décentralisé. Celui-ci s'avère ainsi un élément seulement dans la formation d'une chaîne représentative longue, chaîne dont il peut consolider la cohérence mais qui ne trouve pas là son origine.

Le terrain est en effet trop étroit et les interlocuteurs sont trop immédiatement présents pour que l'identification exclusive à l'unité de représentation (entreprise, établissement, groupe professionnel...) n'expose les représentants au risque d'instrumentalisation par leurs propres mandants, mais aussi par un management en quête d'interlocuteurs compréhensifs des grands enjeux entrepreneuriaux. La référence à un système d'arbitrages externes permet de mieux résister à la pression, d'opérer le retour sur la demande représentative immédiate, multiforme et souvent contradictoire, après s'en être éloigné. Que la référence externe se trouve elle-même médiatisée et reconstruite dans ce processus ne la rend pas moins pertinente ; il s'agit au contraire d'une condition nécessaire pour que le niveau local puisse y trouver le plus de légitimité dont il est demandeur.

La complexité croissante et la multiplication des tâches demandant à être gérées aux niveaux représentatifs locaux ne posent donc pas de façon radicalement nouvelle la question des lieux pertinents de la représentation et de la négociation. La comparaison entre les quatre pays montre que les niveaux décentralisés bénéficient de systèmes de reconnaissance diversifiés, sans que les « rationalités » institutionnelles à l'œuvre dans la répartition des tâches négociatrices puissent renseigner par elles-mêmes sur la qualité des articulations qui s'opèrent entre les niveaux. La capacité des acteurs de la représentation à se saisir activement de la tension entre les perspectives représentatives semble plus décisive que les modes formellement institués pour gérer la dualité. Le cumul (souvent tacite) des rôles représentatifs et syndicaux disponibles auquel procède une « élite » au sein des structures représentatives locales est un indicateur fort de la confrontation nécessaire entre

19. Hyman (1989b, p. 230) décrit, pour les années 1980, ce processus de distanciation à l'égard du syndicat de la part de membres qui *« relate to the union passively, as atomized individuals : not as participants in a living collectivity. Not surprisingly, "the union" represents a distant impersonal power, not an expression of their own identity and interests »*.

les deux espaces de légitimation ; la parenté sociologique qui, en comparaison transnationale, caractérise fortement ce groupe leader parmi les représentants (sexe, âge, biographies syndicales...) fait ressortir avec plus d'acuité encore l'unité des pratiques.

Dans la période actuelle, la conciliation des perspectives représentatives est mise à mal par les changements intervenus dans l'environnement (économique, technologique, sociologique, culturel...) des représentants de terrain et de leurs mandants. Ces défis, pour menaçants qu'ils puissent être, ne s'opposent pas *a priori* et systématiquement à l'élaboration de stratégies offensives ; certaines équipes rencontrées dans l'enquête développaient face aux projets de restructuration lourde de leurs directions des projets alternatifs et imposaient la négociation. L'affaiblissement du système syndical externe menace sans doute davantage la représentation de terrain, en mal de faire de la référence syndicale la prolongation naturelle de l'action locale et la justification externe des arbitrages internes. On repère aussi l'influence durable des histoires sociales et syndicales nationales qui délimitent différemment et sans souci d'égalité le poids et les zones d'influences des acteurs syndicaux au sein de chacun des systèmes sociaux.

Mais la cohérence de la représentation « à la base » ne souffre pas uniquement des manifestations d'effritement du pouvoir syndical externe ; ses perspectives de survie et d'adaptation s'avèrent aussi directement tributaires de la vitalité du système syndical interne à l'unité de représentation. On relève dans les entreprises étudiées des performances représentatives contrastées. Ces écarts ne renvoient pas seulement à des facteurs exogènes à la communauté de travail ; ils soulignent aussi le rôle d'arbitres qui revient aux salariés représentés eux-mêmes. Selon que les mandants se reconnaissent ou non dans l'identité syndicale de leurs mandataires, la légitimation externe de ces derniers vient renforcer ou non leur légitimité interne et, partant, leurs pouvoirs représentatifs. À l'observation, ni la participation aux élections (dans les pays du continent) ni l'acte d'adhésion formelle au syndicat (en Grande-Bretagne) ne suffisent pour instituer des représentations efficaces et bien soutenues par leurs bases ni pour valider la légitimité externe des représentants internes. Dans les systèmes représentatifs performants, on remarque la présence de noyaux qui eux-mêmes s'identifient syndicalement, en même temps qu'ils s'imposent comme les observateurs partisans, attentifs et engagés de l'investissement représentatif quotidien des élus. Les transformations de l'environnement économique et technologique ne rendent pas obsolète l'appui de ces groupes noyaux souvent « traditionnels ». Mais elles soulignent le dilemme (ou le défi ?) auquel sont exposés les systèmes syndicaux au moment même où la complexification de la négociation décentralisée et la dénationalisation de certains de ses enjeux font augmenter la pression sur la représentation à la base.

Soit les représentants locaux se contentent des identités disponibles et risquent de voir s'éteindre leur propre légitimité d'agir avec la disparition de ces groupes identitaires, soit ils peuvent compter sur la capacité des organisations syndicales de s'assurer de la reconstruction de la chaîne représentative — reconstruction qui implique une bataille active pour l'intégration de groupes à la recherche de leurs liens identitaires et dont seront issus les représentés et les représentants de demain.

ADELHEID HEGE et CHRISTIAN DUFOUR
Institut de recherches économiques et sociales
16, boulevard du Mont-d'Est
93192 Noisy Le Grand Cedex, France

RÉSUMÉ

Une comparaison des pratiques de représentation des salariés dans des établissements de quatre pays européens montre que malgré des différences institutionnelles importantes, des règles sociologiques communes fortes marquent les conditions d'exercice de la représentation. L'accès des représentants à la légitimité mobilise des relations complexes où la base — les mandants — et des regroupements externes plus larges — les syndicats — jouent chacun un rôle important. Alors que les cadres institutionnels semblent distinguer considérablement les pratiques, les règles sociologiques d'accès à la légitimité semblent au contraire unifier les représentants, qui sont les acteurs réels de la liaison entre les différents niveaux où se joue la représentation. La question de la centralisation ou de la décentralisation des négociations doit être lue à travers le prisme de l'accès à la légitimité représentative plus qu'à travers celui de l'évolution des lieux formels de négociation.

SUMMARY

A comparison of worker respresentation practices in workplaces in four European countries shows that despite important institutional differences, strong common sociological rules characterize the conditions in which the representation is exercised. Access to legitimacy by representatives brings into play complex relationships in which the base — the constituents — and the larger external groups — the unions — each play an important role. Whereas institutional management seems to make clear distinctions among practices, the sociological rules regulating legitimacy seem to unify representatives as the real actors effecting liaison among the different levels at which representation takes place. The question of centralization and decentralization of negotiations must be seen through the prism of access to representative legitimacy more than through formal negotiation channels.

RESUMEN

Una comparación de las prácticas de representación de los asalariados en establecimientos de cuatro países europeos muestra que a pesar de las importantes diferencias institucionales, fuertes reglas sociológicas comunes marcan las condiciones del ejercicio de la representación. El acceso de los representantes a la legitimidad mobiliza relaciones complejas en donde la base —los mandatos- y los agrupamientos externos más amplios — los sindicatos — juegan cada uno un rol importante. Mientras que los cuadros institucionales parecen distinguir considerablemente las prácticas, la reglas sociológicas de acceso a la legitimidad parecen en cambio unificar los representantes que son los actores reales de la conexión entre los diferentes niveles en los cuales se juega la representación. La cuestión de la centralización o de la descentralización de las negociaciones debe ser leída a través del prisma del acceso a la legitimidad representativa, más que a través del prisma de la evolución de los lugares formales de negociación.

BIBLIOGRAPHIE

ACCORNERO, Aris (1995), « Le rappresentanze sindacali di base sui luoghi di lavoro », in Mimmo Carrieri, *L'incerta rappresentanza : sindacati e consenso negli anni '90.* Bologne, Il Mulino, pp. 7-26.

BATSTONE, Eric, Ian BORASTON et Stephen FRENKEL (1977), *Shop Stewards in Action : The Organization of Workplace Conflict and Accommodation*. Oxford, Blackwell.

BORASTON Ian, Hugh CLEGG et Malcolm RIMMER (1975), *Workplace and Union : A Study of Local Relationships in Fourteen Unions*. Londres, Heinemann.

BEYNON, Huw (1973), *Working for Ford.* Londres, Allen Lane.

CARRIERI, Mimmo (1995), *L'incerta rappresentanza : sindacati e consenso negli anni '90,* Bologne, Il Mulino.

CARRIERI, Mimmo (1996), « Le Rsu nel sistema italiano di relazioni industriali », *IRES materiali,* 1-2, pp. 7-24.

DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1992), « Quelle crise syndicale, vers une homogénéisation des relations professionnelles ? », IRES *Syndicalismes, Dynamique des relations professionnelles*, Paris, Dunod, pp. 399-427.

DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1993), *Les Instances de représentation des salariés dans l'établissement : comparaison France-Allemagne*, rapport au ministère du Travail, 2 vol.

DUFOUR, Christian et Adelheid HEGE (1994), « Les systèmes représentatifs à l'épreuve de leur capacité d'intervention quotidienne », *Travail et Emploi,* n° 61, pp. 23-39.

DUFOUR, Christian, Adelheid HEGE et Udo REHFELDT (1995), *Systèmes de représentation des salariés dans l'établissement en Grande-Bretagne et en Italie,* rapport final Paris, IRES.

DUFOUR, Christian (1998), « Qu'est-ce qu'un comité d'entreprise ? » IRES/DARES (dir.), *Les Comités d'entreprise, enquête sur les élus, les activités, les moyens*, Paris, Édition de l'Atelier, pp. 19-34.

HEGE, Adelheid et Christian DUFOUR (1995), « Decentralization and Legitimacy in Employee Representation », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1., pp. 83-99.

HEGE, Adelheid (1997), « Trade Unions in Crisis, — A European Renaissance », *Transfer, European Review of Labour and Research,* vol. 3, n° 3, pp. 488-514.

HEGE, Adelheid (1998), « Le comité d'entreprise et son environnement représentatif », IRES-DARES (dir.), *Les Comités d'entreprise, enquête sur les élus, les activités, les moyens.* Paris, Éditions de l'Atelier, pp. 63-99.

HYMAN, Richard (1989a), *The Political Economy of Industrial Relations : Theory and Practice on a Cold Climate*. Londres, Macmillan.

HYMAN, Richard (1989b), *Strikes*, 4e édition Londres, Macmillan.

IRES (1992), *Syndicalismes, Dynamique des relations profesionnelles, Grande-Bretagne, États-Unis, Allemagne, Italie, France,* Dunod, Paris.

KELLY, John et Edmund HEERY (1994), *Working for the Union : British Trade Union Officers,* Londres, Macmillan.

KOTTHOFF, Hermann (1994), *Betriebsräte und Bürgerstatus : Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung.* Munich et Mering, Rainer Hampp Verlag.

LABBÉ, Dominique (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945,* Paris, l'Harmattan.

MÜLLER-JENTSCH, Walther (1995), « Germany : From Collective Voice to Co-management », Joel Rogers et Wolfgang Streeck (dir.), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago et Londres, The University of Chicago Press.

REGALIA, Ida (1984), *Eletti ed abandonati : modelli e stili di rappresentanza in fabbrica*, Bologne, Il Mulino.

REGALIA, Ida (1992), « Le rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro » Guiliano Urbani (dir.), *I sindacti, le assoziazioni imprenditoriali, lo Stato*. Turin, Giapichelli.

REGALIA, Ida (1995), « Italy : The Costs and Benefits of Informality », Joel Rogers et Wolfgang Streeck (dir.), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago et Londres, The University of Chicago Press

REYNAUD, Emmanuel et Adelheid HEGE (1995), « Italie : réforme des retraites. Une transformation fondamentale du système », IRES, *Chronique internationale*, n° 37, novembre.

ROGERS, Joel et Wolfgang STREECK (1995), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago and Londres, The University of Chicago Press.

TERRY, Michael (1995), « Trade Unions : Shop Stewards and the Workplace », Paul Edwards (dir.), *Indusrtrial Relations : Theory and Practice in Britain*. Oxford, Blackwell.

TIXIER, Pierre-Éric (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le Cas de la CFDT*, Paris, PUF.